

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2018

Bc. Ondřej Hruška



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební

Thákurova 7, 166 29 Praha 6

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | |
|--|---------------|----------------------|
| Příjmení: Hruška | Jméno: Ondřej | Osobní číslo: 395695 |
| Zadávací katedra: K126 -- Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví | | |
| Studijní program: Stavební inženýrství | | |
| Studijní obor: Projektový management a inženýring | | |

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

| | |
|---|--|
| Název diplomové práce: Inovace systému výběrových řízení v rámci facility firmy | |
| Název diplomové práce anglicky: Tender System Innovation in Facility Company | |
| Pokyny pro vypracování: Rešerše problematiky Facility Management Systém fungování firmy z pohledu outsourcingu Vytvoření směrnice pro výběrové řízení | |
| Seznam doporučené literatury: 1) Štrup, O.: Základy Facility managementu. Vydavatelství: Professional Publishing, 2014. ISBN: 9788074311437. 2) Kuda, F., Beránková, E. a Soukup, P.: Facility management v kostce: pro profesionály i laiky. Olomouc: Form Solution, 2012. ISBN 978-80-905257-0-2. 3) Vyskočil, V.K., Kuda, F. a kol.: Management podpůrných procesů - Facility management (Druhé vydání). Vydavatelství: Professional Publishing, 2011. ISBN: 9788074310461. | |
| Jméno vedoucího diplomové práce: doc. Ing. Daniel Macek, Ph.D. | |
| Datum zadání diplomové práce: 23.02.2018 | Termín odevzdání diplomové práce: 20.05.2018 Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku |
| Podpis vedoucího práce | Podpis vedoucího katedry |

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

| | |
|---|---------------------|
| <i>Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v diplomové práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.</i> | |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |

INOVACE SYSTÉMU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ V RÁMCI
FACILITY FIRMY

TENDER SYSTÉM INOVATION IN FACILITY
COMPANY

Anotace

Diplomová práce je ve své teoretické části zaměřena na úvod do Facility managementu, jeho charakteristiku, hlavní body a principy a formy zajištění. V praktické části je uvedena charakteristikou vybraného podniku, jeho jednotlivých oddělení a popisem fungování procesu výběrových řízení v rámci této společnosti. Následuje tvorba směrnice procesu výběrových řízení v oblasti nákupu vybavení, materiálu, služeb, stavebních prací a ostatních dodávek ve společnosti.

Klíčová slova

dodavatel; facility management; směrnice; technický nákup; výběrové řízení; zakázka

Annotation

The diploma thesis is focused in its theoretical part on the introduction to Facility management, its characteristics, main points and principles and forms of providing. The practical part describes the characteristics of the selected company, individual departments and a description of the functioning of the tender within this company. Following is the creation of a selection process directive for procurement of equipment, materials, services, construction works and other supplies in the company.

Keywords

facility management; guideline; order; supplier; technical purchase; tender;

Seznam použitých zkratek

| | |
|------|---|
| BOZP | bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CN | cenová nabídka |
| FM | facility management |
| HR | human resources (lidské zdroje) |
| HSV | hlavní stavební výroba |
| IT | informační technologie |
| KPI | key performance indicator (klíčový ukazatel výkonnosti) |
| SL | service level (úroveň služeb) |
| SLA | service level agreement (smlouva o úrovni služeb) |
| VOP | všeobecné obchodní podmínky |
| VŘ | výběrové řízení |

Obsah

| | |
|--|--------------|
| 1. Úvod | - 8 - |
| 1.1 Cíl práce..... | - 8 - |
| 1.2 Metody práce | - 8 - |
| 2. Facility management..... | - 9 - |
| 2.1 Historie | - 9 - |
| 2.2 Definice | - 10 - |
| 2.3 Současnost | - 12 - |
| 2.4 Úrovně součinnosti | - 14 - |
| 2.4.1 Strategické..... | - 14 - |
| 2.4.2 Taktické..... | - 15 - |
| 2.4.3 Provozní | - 15 - |
| 2.5 Formy zajišťování služeb | - 16 - |
| 2.5.1 Specifikace potřeb..... | - 16 - |
| 2.5.2 Specifikace požadavku/ stanovení SL | - 16 - |
| 2.5.3 Forma zajištění..... | - 17 - |
| 2.5.4 Insourcing / In – House..... | - 17 - |
| 2.5.5 Outsourcing..... | - 18 - |
| 2.6 Primární a podpůrné činnosti podniku..... | - 19 - |
| 2.7 Normy a standardy..... | - 21 - |
| 2.7.1 ČSN EN 15221-1 Termíny a definice..... | - 21 - |
| 2.7.2 ČSN EN 15221-2 Návod na přípravu smluv o FM | - 22 - |
| 2.7.3 ČSN EN 15221-3 Návod pro kvalitu ve FM | - 23 - |
| 2.7.4 ČSN EN 15221-4 Taxonomie, klasifikace a struktury ve FM..... | - 23 - |
| 2.7.5 ČSN EN 15221-5 Návod na procesy ve FM..... | - 24 - |
| 2.7.6 ČSN EN 15221-6 Měření ploch a prostorů ve FM..... | - 24 - |

| | |
|---|---------------|
| 2.7.7 ČSN EN 15221-7 Směrnice pro benchmarking výkonnosti | - 25 - |
| 2.7.8 ISO 41001 FM – systémy řízení – požadavky s návodem k použití | - 26 - |
| 3. Výběrová řízení na dodavatele | - 27 - |
| 3.1 Veřejný sektor..... | - 27 - |
| 3.2 Soukromý sektor..... | - 29 - |
| 4. Směrnice výběrových řízení na dodavatele pro vybranou společnost ...- | 30 - |
| 4.1 Zařazení společnosti a její struktura | - 30 - |
| 4.1.1 Organizační struktura..... | - 30 - |
| 4.1.2 Oddělení společnosti..... | - 33 - |
| 4.1.3 Technický nákup..... | - 34 - |
| 4.2 Výběrová řízení dodavatele ve společnosti | - 35 - |
| 4.2.1 Dosavadní přístup k VŘ..... | - 35 - |
| 4.2.2 Nový přístup k VŘ..... | - 36 - |
| 4.3 Směrnice výběrového řízení dodavatele..... | - 36 - |
| 4.3.1 Úvodní ustanovení | - 37 - |
| 4.3.2 Průběh procesů VŘ | - 39 - |
| 4.3.3 Archivace | - 49 - |
| 4.3.4. Plánování a evidence | - 50 - |
| 5. Závěr | - 52 - |
| Seznam obrázků..... | - 53 - |
| Seznam použité literatury | - 54 - |
| Seznam příloh | - 55 - |

1. Úvod

Zhruba před rokem jsem dostal možnost stát se součástí týmu lidí, kteří svým způsobem určují technologický směr a inovace společnosti, která se zabývá maloobchodem. Je to tým technických nákupčích, kteří vedou výběrová řízení na dodavatele vybavení, služeb a stavebních prací a někteří se částečně starají i o realizaci a dohlíží nad činností dodavatelských firem. Toto oddělení je součástí celkového útvaru, který vlastní, spravuje, řídí a inovuje majetek společnosti a napomáhá jejímu rozvoji a expanzi do dalších míst České republiky. Dalo by se tedy říct, že je to hlavní organizace facility managementu této společnosti.

Facility management je moderní způsob řízení podpůrných činností. Zpočátku byl vnímán pouze jako správa nemovitostí, ale v dnešní době je to balík činností, které je schopné zajistit nemalé úspory nákladů.

1.1 Cíl práce

Cílem mé závěrečné práce je vytvořit směrnici výběrových řízení pro naši společnost. Vznikla potřeba regulace, jednotnosti a transparentnosti výběrových řízení a tato směrnice by měla stanovit jasný základ a přidat na efektivitě VŘ.

1.2 Metody práce

První část diplomové práce se zabývá definicí facility managementu jako důležité součásti při řízení podpůrných procesů. V několika kapitolách jednotlivě rozebírá jednotlivé činnosti FM, jeho přínosy a formy zajištění pro společnost a také nastiňuje postup ve výběrových řízeních ve veřejném a soukromém sektoru. Pro teoretickou část jsem čerpal z několika knižních zdrojů, internetových článků a internetových stránek společností a organizací zabývajících se facility managementem nebo poskytujících tyto služby dalším firmám.

V prvních pár kapitolách praktické části jsem se zaměřil na popis společnosti, která si nepřeje být jmenována, na její jednotlivá oddělení a jejich význam. Většina praktické části se poté zabývá samotnou vytvořenou směrnicí, která je přílohou této diplomové práce. Směrnici jsem vytvářel za pomoci právního oddělení, které mi bylo nápomocno ve správné formulaci jednotlivých bodů směrnice. V diplomové práci popisuji jednotlivé oddíly směrnice a uvádím proč je důležité tam tyto části mít.

2. Facility management

Norma ČSN EN 15 221 definuje FM takto: „*Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.*“

2.1 Historie

Již v začátcích podnikání se tvořily povolání jako správce majetku, správce budov, správce administrativy atp., které byly nutné pro zajišťování fungování firem, ale nikdo si neuvědomoval, že tito odborníci by mohli být součástí většího celku. Až v druhé polovině 20. století, ve Spojených státech amerických, začala vznikat potřeba sdružovat tyto profese za účelem získání uznání a důvěryhodnosti. Mezi zájemci nastala snaha o zavedení nějakého uskupení, ve kterém by bylo možno vzájemně si předávat zkušenosti. V květnu roku 1980 byla ustanovena organizace známá jako National Facility Management Association. Asociace zaznamenala úspěch a rozrůstala se. Zájem se dostavil i ze strany kanadských odborníků a krátce po výroční konferenci se z National Facility Management Association stala International Facility Management Association (IFMA), tak jak ji známe dnes. V současnosti má organizace své pobočky po celém světě.

V USA, kde služby jsou jedním z nejdůležitějších sektorů, docházelo rychle k prosazování komplexního pojetí optimalizace podpůrných procesů. Výsledkem byl vznik oboru, dnes již známého, jako Facility Management. Ve Spojených státech amerických se dnes již jedná o disciplínu, jejíž činnosti začínají už při návrhu budovy, pokračují přes její realizaci, užívání a rekonstruování a končí až její destrukcí. Zapojuje se i do řízení hlavních výrobních činností za účelem zvýšení efektivity a tím pádem dosažení většího zisku.

V Evropě se začíná mluvit o facility managementu až počátkem 90. let dvacátého století. Prvními zeměmi, které zaznamenaly pokrok v tomto oboru, jsou Velká Británie, Francie s Beneluxem a Skandinávské země. Následně se začal objevovat v německy hovořících zemích. První postkomunistickou zemí, které se stala členem IFMA byla Česká Republika, a to až v dubnu roku 2000. [4]

2.2 Definice

Definice facility managementu můžeme najít relativně mnoho. Není tomu dlouho, co byl tento pojem spojovaný pouze se správou a údržbou budov či celkově nemovitostí. Ve skutečnosti však zahrnuje celý soubor podpůrných činností, které jsou podstatné pro správné fungování jakékoliv společnosti. Veškeré soukromé i veřejné organizace využívají pro podporu svých primárních činností služby, majetek a budovy, o které musí pečovat, vyvíjet je a směřovat, tj. uplatňují procesy facility managementu. Facility management má vliv na efektivitu podnikání, výkonnost zaměstnanců i na reputaci firmy. Vytváří ve společnosti udržitelné, bezpečné a vyhovující prostředí.

Pokud bychom se zaměřili na význam jednotlivých slov, tak potom „facility“ můžeme vnímat jako snadnost, lehkost, obratnost, dovednost, poddajnost, přístupnost, výhodu, vhodné zařízení, prostředek, plynulost, zručnost, nadání, talent a vlohy a „management“ představuje vedení, správu, řízení, obratné zacházení nebo ředitelství. Nicméně český jazyk pro pojmenování těchto činností nemá jednotné slovo nebo sousloví, a proto nastala dohoda, že tomuto oboru bude ponechán mezinárodní název. [5]

Jednu z definic vydala mezinárodní asociace facility managementu IFMA, která zní:

„Metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ [4]

Tato definice je také někdy nazývána jako Definice 3P, kterou výstižně ukazuje obrázek číslo 1.



Obrázek 1 Synergie "3P" - Sladění oblastí FM [6]

První, žlutá, oblast zahrnuje veškeré lidské zdroje a jich týkající se sociální aspekty. V druhé, modré, oblasti najdeme výkony a řízení a ve třetí, zelené, potom prostředí, které spojuje pracovníky a jejich činnosti v rámci společnosti. Výsledkem tohoto spojení jsou spokojení pracovníci v příjemném prostředí, kteří podávají očekávané výkony.

Další definici najdeme v evropské normě ČSN EN 15221, která říká:

„Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“ [11]

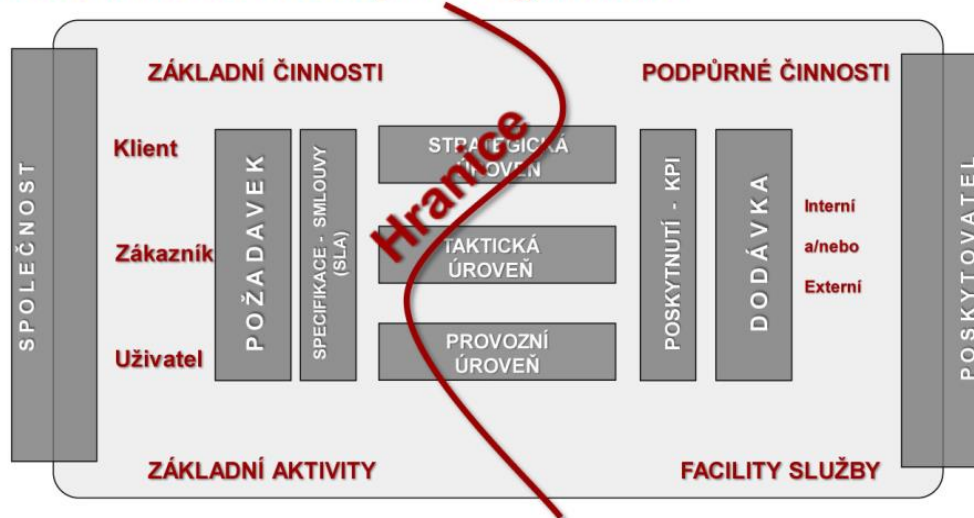
Definice rozděluje činnosti společnosti na dvě skupiny. První jsou tzv. činnosti hlavní, které společnost živí, jinými slovy, které společnosti vytváří zisk. Oproti tomu stojí činnosti tzv. podpůrné, díky kterým může společnost efektivně a spolehlivě vykonávat činnosti hlavní.

Jako názornou ukázkou můžeme použít supermarket. Hlavní činností supermarketu je nabízet a prodávat lidem své zboží ale k tomu jsou zapotřebí prostory, ve kterých je zboží umístěno. O ty je nutno se starat, vyvíjet, zdokonalovat, modernizovat a stavět další a další nové provozovny, aby řetězec mohl expandovat. Toto jsou pro nás činnosti podpůrné.

Úkolem facility managementu není přímo tyto činnosti vykonávat, ale řídit, koordinovat a zajišťovat. Aby za pomoci těchto podpůrných činností bylo dosahováno maximální efektivnosti činností základních, je nezbytné, aby všechny podpůrné činnosti byly koordinovány a řízeny komplexně. Pokud bychom každou činnost prováděly izolovaně bez ohledu a návaznosti na činnosti ostatní, tak efektivita bude klesat a následkem bude zvyšování nákladů a vznik zbytečných časových prodlev. Jakákoliv větší společnost by měla mít k dispozici tým odborných pracovníků zabývajících se facility managementem v čele s vedoucím neboli facility managerem.

Na obrázku č.2 vidíme model, který představuje integrovaný pracovní rámec zabývající se vztahem mezi požadavky a dodávkou služeb.

Základní model Facility managementu



Obrázek 2: Model facility managementu [4]

Facility management je tedy činnost, která nemá přesně definovaná obsah a rozsah, ale sdružuje veškeré činnosti, které vedou k firemní prosperitě, ziskovosti, úsporám, modernizaci, růstu, expanzi a konkurenceschopnosti.

2.3 Současnost

Facility management je obor, který se rozvíjí velmi dynamicky. Nasvědčuje tomu i nabídka společností zabývajících se facility managementem, kterých je na českém trhu více než dostatek. Současné výsledky přesvědčují čím dál více firem, aby přenechaly veškeré podpůrné služby profesionálům, aby se mohly zabývat pouze svým předmětem podnikání. [9]

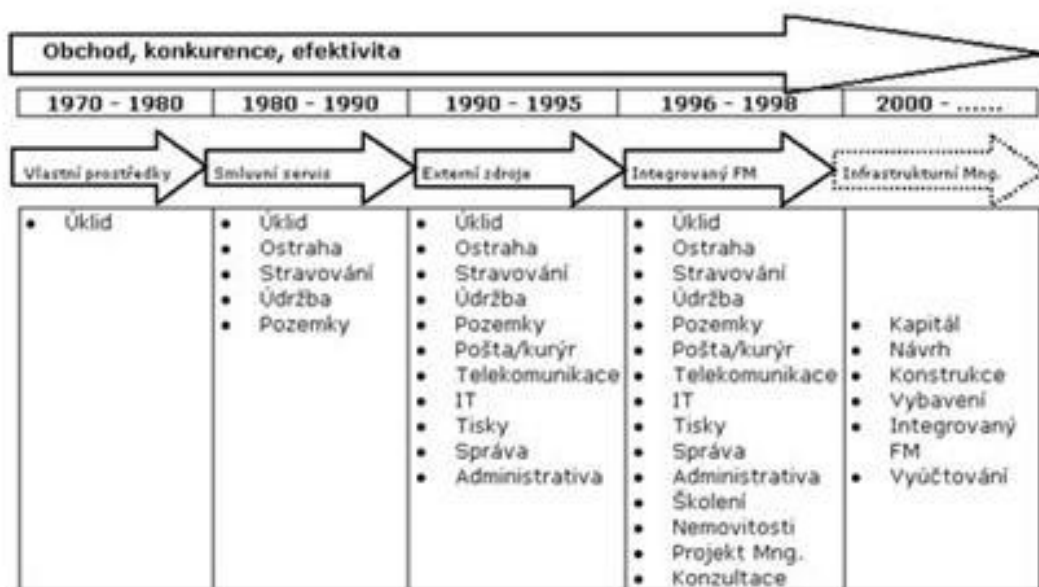
Za poslední roky se v oboru změnil hlavně přístup ke zvyšování kvalifikace. Česká republika se momentálně nachází ve 3. etapě „Externí zdroje“. Přehled etap můžeme vidět na obrázku číslo 3. Dnes je na trhu mnoho poskytovatelů služeb, kteří nabízejí integrovaný facility management a společnosti si je rády najímají z důvodu uspořené jak finančního, tak personálního. Zatím je ale poptávka jen po vykonávání služeb, nikoli po správě dat a potom nejsou schopny relevantně vyhodnocovat FM služby. Jakmile se toto změní, tak facility manager dané společnosti ve spolupráci s externím poskytovatelem FM služeb budou schopni okamžitě poskytovat strategické informace managementu společnosti a tím se tato služba

stane plně využitelnou pro TOP management jednotlivých firem a bude možné tyto informace zapracovávat do řízení budoucnosti firmy. [10]

V současnosti většina společností outsourcuje pro každou jednotlivou službu jiného dodavatele, přitom kdyby přistoupily k přenechání co největšího balíku služeb jednomu dodavateli, dosáhly by větších úspor.

Očekávaný profit z FM služeb: [10]

- snížení základních nákladů,
- zvýšení výkonnosti,
- zkvalitnění kontroly,
- vyšší využití zdrojů a majetku,
- lepší obchodní přehled,
- zvýšená flexibilita,
- povýšení expertních zkušeností a technologií,
- zkvalitnění servisů a služeb,
- vyšší uspokojení zákazníků,
- snadnější komunikace.



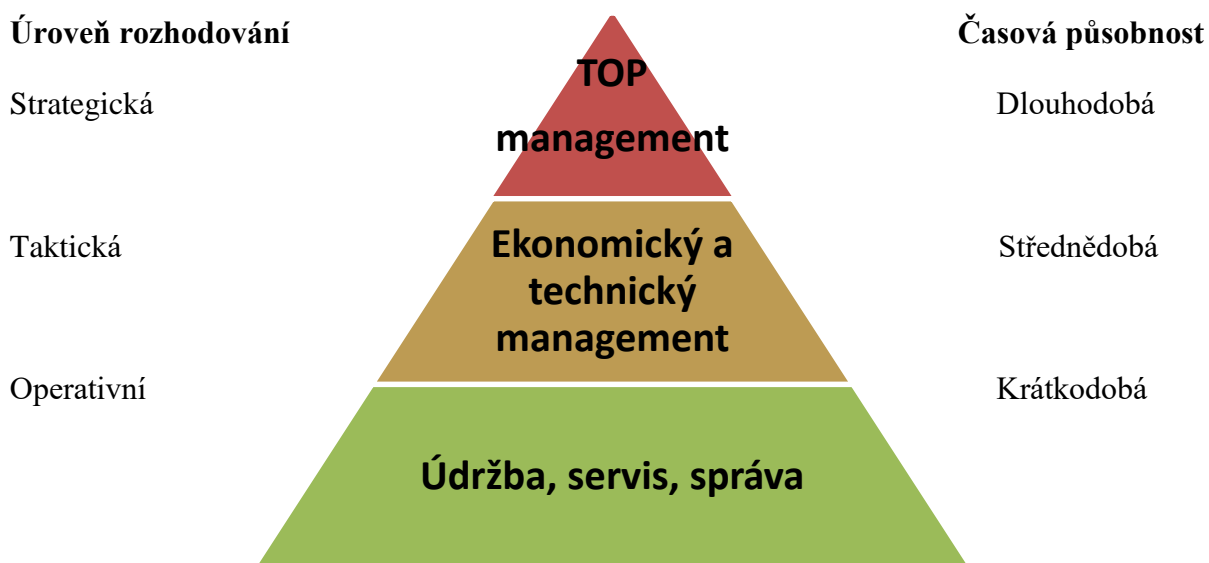
Obrázek 3: Etapy vývoje FM [10]

Na vysokých školách jen pomalým tempem vznikají specializované obory, ze kterých by měli vycházet teoreticky připravení odborníci na facility management, převážně se jedná jen o doplňující předměty, které dají jen základní povědomí o tomto oboru.

Mimo to ale spousta společností, včetně mezinárodní organizace IFMA, pořádají kurzy pro pracovníky vykonávající tuto profesi a tím rozšiřují povědomí o této disciplíně a zvyšují odbornost pracovníků na všech úrovních.

2.4 Úrovně součinnosti

Facility management musí mít úzké vazby na vizi, cíle a poslání celé společnosti z důvodu dosahování maximálních výsledků. V rámci organizace je rozdělen do tří hlavních úrovní a každá z nich si klade cíle, poslání a vize v jiných časových horizontech, viz obrázek číslo 3.



Obrázek 4: Úrovně rozhodování a jejich časová působnost [2, str. 23]

2.4.1 Strategické

V této úrovni chce facility management dosáhnout dlouhodobých cílů, tj. v řádu 3–5 let, organizace a to prostřednictvím: [2, str.23]

- definování FM-strategie v souladu se strategií organizace,
- tvorby politiky a vypracování příruček pro prostor, majetek, procesy a služby,
- komunikace s vedením firmy,
- odhalování rizik a vytvořením návodů k jejich eliminaci,
- inicializace smluv o úrovni služeb (SLA) a sledování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI),
- řízení dopadu zařízení na základní činnosti, vnější prostředí a společnost,

- udržování vztahů s úřady, pronajímateli a nájemníky, strategickými partnery, asociacemi atp.,
- kontroly nad facility managementem.

2.4.2 Taktické

Technický a ekonomický management organizace se snaží na taktické úrovni dosáhnout střednědobých cílů, přibližně na 1 rok, pomocí: [2, str. 24]

- zavedení a sledování vnitropodnikových směrnic,
- přípravy rozpočtů a obchodních plánů,
- určení cílů facility managementu pro provozní úroveň,
- vytvoření smluv o úrovni služeb a interpretace klíčových výkonnostních ukazatelů,
- kontroly dodržování směrnic a zákonů,
- evidence zařízení,
- řízení FM týmu,
- řízení projektů, procesů a dohod,
- optimalizace používání zdrojů,
- zaznamenávání a zavedení změn,
- komunikace s interními a externími poskytovateli služeb na taktické úrovni,
- informování TOP managementu.

2.4.3 Provozní

Provozní úroveň operuje v krátkodobém horizontu, tj. v řádech dní, týdnů, měsíců, čtvrtletí. Hlavními cíli je zabezpečení potřeb a požadavků uživatelů pracovních prostorů za pomoci: [2, str. 24]

- dodávky služeb dle SLA,
- kontrolování procesů dodávaných služeb,
- monitoringu samotných dodavatelů služeb,
- přijímání požadavků na služby, např. help desk nebo servisní linky,
- sběru dat pro zpětné vazby a hodnocení výkonu,
- komunikace s interními a externími poskytovateli služeb na provozní úrovni.

2.5 Formy zajišťování služeb

Mnoho společností nevěnuje dostatek pozornosti problematice facility managementu. Většinou mají oddělení, které mají pojmenované jako „správa majetku“, které zabezpečuje pouze správu budov a k nim přiléhajících venkovních prostorů a spolu s tím související činnosti jako jsou údržba, úklid, ostraha objektu atp. Těmto činnostem není věnováno mnoho zájmu, protože nejsou předmětem podnikání, resp. jsou takovým nutným zlem při vykonávání hlavních činností neboli core businessu.

V průběhu času začaly vznikat společnosti, které se zaměřovaly na zvýšení formy efektivity, a právě tyto podpůrné činnosti se staly středem jejich zájmu. V návaznosti na to podnikatelské subjekty začaly vnímat, že v okolí existuje někdo, kdo poskytuje služby facility managementu a dokáže nabídnout své know-how. V ten moment před společností stojí rozhodnutí, zda si tyto služby i nadále zajišťovat vlastními pracovníky, a nebo si na to najmout firmu, která tyto podpůrné činnosti bude zajišťovat a tím zbyde větší prostor pro hlavní podnikatelskou činnost.

2.5.1 Specifikace potřeb

Před výběrem, zda zajišťovat FM externí firmou či vlastními silami, je velmi důležité, aby byl zanalyzován současný stav a to, jak doposud FM služby fungovaly. Toto je úkol pověřeného facility managera. Ten provede průzkum mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci, zjistí, co potřebují, očekávají a co by podpořilo jejich větší výkonnost. Následně zanalyzuje procesy a náklady a snaží se najít prostor, kde by mohlo dojít k co největším úsporám. Poté sestaví co nejvýstižnější a nejjednodušší seznam potřeb, který následně slouží pro sestavení požadavků.

2.5.2 Specifikace požadavku/ stanovení SL

Seznam potřeb je, jak již bylo řečeno, relativně obecný dokument. Pro každou potřebu je nutno specifikovat požadavky, kterými bude ona potřeba uspokojena.

Pro příklad jsme si stanovili potřebu „snížit počet krádeží zboží vlastními zaměstnanci“ pro kterou bude seznam požadavků pravděpodobně následující: [12]

- instalace kamerového systému,
- najmutí security služby, která bude přítomna u východu z areálu,

- zavedení kontrolních rámců, které budou hlásit nezaplacené zboží,
- zavedení systému štitkování zboží, které si zaměstnanec vnáší do hypermarketu pro vlastní užití,
- stanovení nařízení, které upravuje chování zaměstnanců na prodejní ploše,
- atp.

Dále následuje konkrétní rozpracování těchto požadavků a výsledkem toho je dokument označovaný jako SL (service level). V něm je specifikováno jak a čeho chceme dosáhnout. Jeho přílohou by měla být tzv. majetková matice, ve které jsou popsány prostory, zařízení, výkonnosti, kapacity atp. a dále seznam toho, co je upřednostňováno jako třeba zrychlení procesu, vlastnosti pracovníků, uspořené prostředky atp. s váhovými kritérii.

2.5.3 Forma zajištění

V tomto okamžiku má společnost veškerá potřebná data. Jsou známy potřeby vedení, jednotlivých oddělení i zaměstnanců a jsou přehledně a konkrétně uvedeny formou požadavků sepsaných v service level dokumentu.

Měla by proběhnout analýza toho, jak byly doposud plněny cíle, zdali výsledky odpovídají vynaloženým prostředkům, jak se má vše z hlediska nákladů a jaká je všeobecná spokojenost s prozatímním fungováním facility managementu firmy, ať už interně nebo externě.

Nyní se může firma pustit do zjišťování, zdali je v jejich silách vše zabezpečit vlastními prostředky nebo bude tou správnou cestou nechat plnění těchto služeb na externím poskytovateli FM služeb.

2.5.4 Insourcing / In – House

Dle stále platné normy ČSN EN 15221 byl insourcingem označován stav, kdy si firma zajišťuje potřebné služby s vlastními zaměstnanci. V březnu roku 2018 byla odsouhlasena platnost celosvětového standardu ISO 41000 pro země Evropské unie. Tento standard, mimo jiné, mění význam slova insourcing v rámci facility managementu a zavádí pojem in – house. Termín in – house nově označuje formu zajištění vlastními zaměstnanci a insourcingem je označován proces, při kterém je zajištění, řešené doposud formou outsourcingu, převáděno do in – house formy zajištění.

In – house forma zajištění je výhodnější hlavně pro menší firmy, kde rozsah služeb FM není tak objemný a z kapacitních důvodů by nebylo efektivní služby nakupovat. Jak již bylo dříve řečeno, při In – house systému, si firma zabezpečuje FM vlastním personálem, ovšem pořád budou existovat služby, které je nutno nakoupit od externí firmy buďto z důvodu vysoké specifčnosti nebo legislativních nařízení. Takovou službou je třeba zabezpečení kontroly a školení BOZP nebo kontrola pracovního prostředí, zdali neohrožuje zdraví zaměstnanců.

In – house systém má své výhody. Některé společnosti operují s tak citlivými údaji, že je nemohou šířit mimo společnost a pro ně je daleko výhodnější investovat do odbornosti svých prověřených zaměstnanců. Dalším důvodem pro řešení některých služeb In – house může být například vysoká specializace firmy, kde je mnoho specifických a náročných FM procesů nebo je nutno spravovat a udržovat technicky náročné přístroje viz. například nemocnice, které si nemohou dovolit se svěřit do rukou externí firmy. [13]

2.5.5 Outsourcing

Termín outsourcing je častou používán jako synonymum pro facility management. To samozřejmě není správně, protože je to jen jeden z nástrojů zajištění služeb FM.

Outsourcingem je myšleno vyčleňování určitých podpůrných procesů mimo podnik a přenesení povinností a rizik na externí firmu, čímž se společnost může více soustředit na svůj core business.

Outsourcing se dá rozdělit na dvě formy. První formou je tzv. interní outsourcing. Společnost založí novou firmu, ve které má určitý podíl, většinou i majoritní. Tím docílí přesunu rizik facility managementu mimo svou hlavní činnost podnikání a například eliminuje možné ztráty atp. Sice obě dvě společnosti mají stejného majitele, ale právně jsou na sobě určitým způsobem nezávislé. Tou druhou formou je externí outsourcing, kdy pro společnost facility management zajišťuje cizí firma za nějakou úplatu.

Outsourceovat se dá téměř většina podpůrných činností ve firmě. Jedná se například o IT, právní, finanční a účetní služby, personalistiku a HR, stravování, správa vozového parku apod. Důvody pro zvolení této cesty jsou zpravidla: [12]

- věcné – soustředění se na core business, přenesení rizik, uvolnění investičních zdrojů, zkvalitnění služeb,

- konkurenční – získání inovačních technologií a konkurenčních výhod,
- finanční – snížení nákladů, zprůhlednění nákladů,
- organizační – zjednodušení nebo zploštění firemní organizační struktury, uvolnění personálních zdrojů, efektivnější využívání lidských zdrojů.

Výhody:

- snížení provozních, investičních i personálních nákladů,
- eliminace nebo transfer rizik,
- zkvalitnění procesu a využití know-how externí společnosti,
- větší přehled ve financování FM činností,
- časová úspora a navýšení flexibility,
- jednodušší a přesnější plánování.

Nevýhody:

- složité změny v rozhodnutí případně jejich vzetí zpět,
- riziko vynesení citlivých informací mimo společnost,
- nutnost budování a řízení mezifiremních vztahů a následná závislost na poskytovateli,
- potřeba počítat i s rizikem špatně zvoleného dodavatele,
- riziko nerespektování smluvních vztahů,
- zhoršení v průběhu spolupráce nebo nedostátí svým smluvním povinnostem.

2.6 Primární a podpůrné činnosti podniku

Hlavní procesy jsou nejdůležitější činnosti z výrobního hlediska. Hrají důležitou roli při budování a udržování konkurenční výhody.

Mezi takovéto procesy patří:

- nákup,
- výroba,
- distribuce,
- prodej.

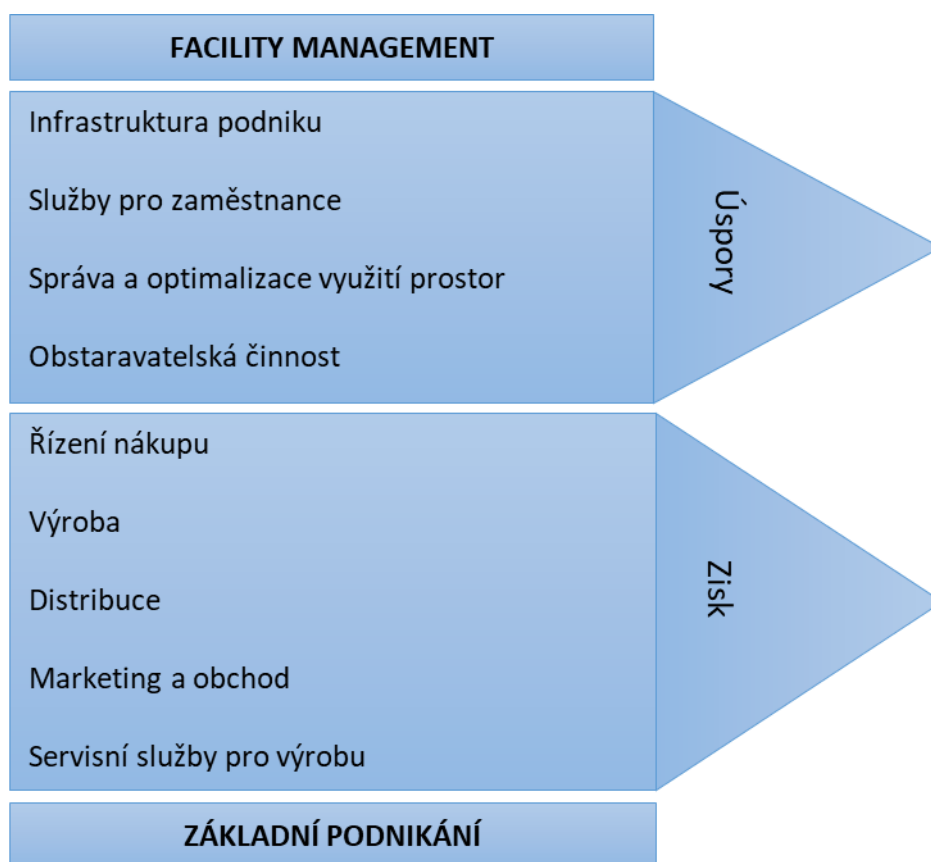
Podpůrné, nebo také servisní činnosti jsou nezbytné pro vytváření vhodných podmínek pro plnění činností hlavních:

Řadíme mezi ně:

- obstarávání,
- rozvoj a inovace v technologiích,
- vedení lidských zdrojů,
- podnikovou infrastrukturu.

V každé společnosti existuje soubor hlavních a podpůrných procesů. Je důležité přikládat pozornost podpůrným procesům stejně jako hlavním, protože i podpůrné procesy se jak nákladově, tak kvalitativně podílejí na hospodářském výsledku firmy. Zavedení facility managementu do společnosti je tedy důležitým krokem pro zvyšování její celkové výkonnosti.

Mezi vnitrofiremními hlavními a podpůrnými procesy podniku existují vzájemné vztahy a vazby, kde každá činnost ovlivňuje jinou činnost. Každá společnost má svůj tzv. hodnotový řetězec, viz. obrázek číslo 5, který je základním nástrojem pro rozbor celkových nákladů společnosti. K jednotlivým procesům náleží příslušná aktiva a provozní náklady.



Obrázek 5: Hodnotový řetězec upravený pro facility management [3, str.16]

2.7 Normy a standardy

Pro možnost mezinárodní spolupráce, ale i spolupráce mezi jednotlivými firmami, které vyžadují služby facility managementu a firmami, které tyto služby nabízejí na domácím trhu, bylo nutné stanovení jednoznačných definicí a standardů. Od května 2007 vstoupila v platnost evropská norma ČSN EN 15 221, která sjednocuje terminologii a definice a přináší několik návodů, jak postupovat. V současnosti má 7 částí.

2.7.1 ČSN EN 15221-1 Termíny a definice

První část definuje terminologii v oblasti facility managementu a určuje jeho rozsah. Říká, že FM je propojení tří řízení, jak vidíme na obrázku číslo 4, nikoliv jen správa a údržba nemovitostí.



Obrázek 6 Facility management dle ČSN EN 15221-1[2, str. 29]

Property management

Tento obor řízení se zabývá optimálním využitím vlastního či pronajatého majetku. Jeho cílem je zajistit pro majitele i uživatele nemovitosti optimální podmínky, které jim budou psychicky, fyzicky, provozně i ekonomicky maximálně vyhovovat. [1, str. 45]

Hlavním bodem zájmu property managementu je tedy využití prostoru. Snaží se jednak o využití každého m² plochy v rámci vlastních potřeb ale i o výhodný pronájem či prodej prostor. Cílem property managera je tedy generovat zisk z jemu svěřeného prostoru.

Asset management

Asset management provádí systematické a koordinované činnosti, kterými optimálně a trvale spravuje majetek a aktiva společnosti, jejich související stav a výkonnost a také rizika a výdaje v průběhu životního cyklu. Toto vše dělá za účelem splnění strategických plánů. Jinými slovy optimalizuje náklady životního cyklu majetku s hodnotou pro společnost. [7]

Asset manager má tedy ve své správě veškerý hmotný i výrobní majetek a snaží se o jeho udržení v maximální hodnotě. Zároveň také zodpovídá za rozvoj majetku, tedy za investiční strategii.

Z předešlých definic je tedy patrné rozdělení zájmu jednotlivých managementů. Zatímco property manager se snaží o generování zisku z prostor a asset manager o zhodnocování majetku společnosti, tak facility manager se snaží o maximalizaci užitku jak prostor, tak majetku ve vztahu k zaměstnancům společnosti.

2.7.2 ČSN EN 15221-2 Návod na přípravu smluv o FM

Druhá část normy se zabývá vztahem mezi poskytovatelem FM služeb a jejich odběratelem. Nastavuje pravidla, jak se k sobě mají jednotlivé subjekty chovat v rámci obchodního vztahu.

Tato norma říká, jak by měly vypadat SLA smlouvy neboli smlouvy o úrovni poskytovaných služeb. Dle tohoto předpisu SLA vytváří klient, specifikuje si své požadavky na pro plnění služeb a v rámci výběrového řízení je předkládá poskytovateli FM, který je následně doplní o ceny a případně přiloží své připomínky.

Kvalitně připravené smlouvy dokáží motivovat poskytovatele k lepším výkonům a tím zvyšují kvalitu poskytovaných služeb a setří podniku finanční prostředky.

Účelem zavedení této normy tedy bylo: [1, str. 45]

- vytvořit jasný vztah mezi poskytovatelem a klientem,
- stanovit podobu smluv v rámci facility managementu pro eliminaci sporů a nejasností,
- napomáhat a radit, jak navrhnout a projednávat FM smlouvy a řešit případné rozpory,
- pojmenovat jednotlivé FM smlouvy a rozlišit je mezi sebou.

2.7.3 ČSN EN 15221-3 Návod pro kvalitu ve FM

Další, v pořadí třetí, část normy se soustředí na kvalitu poskytovaných facility služeb. Cílem je poskytnout návod, jak specifikovat požadovanou službu a následně jak ji změřit a vyhodnotit. Vyspecifikovanou službu potom nazýváme FM produktem.

Specifikovat službu lze klasickým způsobem tzv. na vstupu, kdy klient zadá požadavek, jak by se měla služba vykonávat a následně poskytovatel určí cenu za její provádění. Druhou možností je potom zadání služby na výstupu. Zde klient zadá požadavek na to, jak má vypadat výsledek provedeního úkonu a způsob provedení nechá na poskytovateli. Tato varianta může být v některých případech výhodnější, protože rizika přechází na stranu dodavatele služby.

Norma také přichází s pojmem SL – service level, což v překladu znamená úroveň služby. Tento pojem byl již zmíněn a popsán v kapitole 2.5.2 -specifikace požadavků.

Kvalita služeb se následně stanovuje pomocí KPI – key performance indicators, což můžeme doslova přeložit jako klíčové výkonnostní ukazatele. Ty klient stanoví v souvislosti s SL dokumentem. Tento ukazatel stanovuje, jak kvalitně byla služba provedena.

Veškeré náležitosti jednotlivých dokumentů sepsaných mezi klientem a poskytovatelem jsou specifikovány v SLA.

Norma tedy poskytuje obecný postup na to, jak: [1, str. 46]

- pochopit otázky ohledně kvality,
- definovat kritéria a jednotlivé ukazatele,
- provádět měření výkonu a kvality FM,
- měřit účinnost FM procesů a jejich kvalitu na výstupu,
- zlepšit strategické, taktické a provozní procesy pro dosažení požadované kvality,
- zlepšit účinnost FM procesů.

2.7.4 ČSN EN 15221-4 Taxonomie, klasifikace a struktury ve FM

Taxonomie je systém třídění informací, který pomáhá zlepšovat provozní činnosti podnikání. [1, str. 46] Čtvrtý díl FM produkty zařazuje do skupin na základě různých kritérií z pohledu nákladového nebo procesního.

Kategorie jsou děleny například:

- na základě typu služby,
 - tvrdé – technické správa budov a zařízení,
 - měkké – správa majetku, úklid, ostraha apod.
- na základě úrovně řízení,
 - strategická,
 - taktická,
 - provozní.

Norma poskytuje taxonomii, která zahrnuje: [1, str. 46]

- vzájemné vztahy prvků a jejich struktur v FM,
- definice výrazů pro FM produkty v rámci mezinárodního obchodu, řízení dat, rozmístění nákladů a benchmarking,
- detailní úroveň klasifikace a kódovací struktury pro FM produkty,
- rozšíření základů FM modelu o PDCA (plánuj-dělej-kontroluj-jednej).

2.7.5 ČSN EN 15221-5 Návod na procesy ve FM

Norma zde prezentuje obecný postup na rozvoj a zlepšování procesů pro podporu core businessu z obou stran, jak ze strany klienta, tak ze strany poskytovatele a uvádí jednotlivé etapy procesů na cestě k efektivnímu zajišťování FM. Vše začíná stanovením jasné vize jako podklad pro následnou strategii v oblasti FM. [1, str. 47]

2.7.6 ČSN EN 15221-6 Měření ploch a prostorů ve FM

Aby bylo možné změřit data o prostoru a následně je interpretovat, tak vznik tento šestý díl normy ČSN EN 15221. Stanovuje jednotný evropský přístup s jasnými termíny, definicemi a principy měření podlahových ploch a prostor ve stavebnictví. Srovnatelnost těchto informací je velmi důležitá pro projektanty a architekty, ekonomy a investory, vlastníky a nájemce, správce atd. [1, str. 48]

Norma zavádí a specifikuje pojmy jako plocha podlaží (LA), nevyužitelná plocha podlaží (NLA), hrubá podlahová plocha (GFA), plocha obvodových konstrukcí (ECA) nebo třeba čistá podlahová plocha (NFA). Přesně říká, které typy místností a konstrukce se do jednotlivých výměr ploch počítají a které nepočítají, vysvětluje metody měření vzdáleností,

ploch a objemů a přiřazuje jednotky, ve kterých se výsledky mají udávat. S těmito údaji pracují například property manažeři.

Na obrázku číslo 5 je znázorněno dělení jednotlivých ploch.

| Plocha podlaží (LA) | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|--|---|
| Nevyužitelná plocha podlaží (NLA) | Hrubá podlahová plocha (GFA) | | | | | | |
| | Plocha obvodových konstrukcí (ECA) | Vnitřní podlahová plocha (IFA) | | | | | |
| | | Plocha vnitřních nosných konstrukcí (ICA) | Čistá podlahová plocha (NFA) | | | | |
| | | | Čistá podlahová plocha místností (NRA) | | | | |
| | | | Technické plochy (TA) | Komunikační plochy (CA) | Plochy sociálního zázemí (AA) | Primární plochy (PA) | |
| | | | příklady dalšího členění viz příloha C | příklady dalšího členění viz příloha C | příklady dalšího členění viz příloha C | příklady dalšího členění viz příloha C | |
| | | Plocha dělicích konstrukcí (PWA) | Technické plochy bez omezení přístupu (UTA) | Komunikační plochy bez omezení přístupu (UCA) | Plochy sociálního zázemí bez omezení přístupu (UAA) | Primární plochy bez omezení přístupu (UPA) | Primární plochy s omezením přístupu (RPA) |
| | | | Technické plochy s omezením přístupu (RTA) | Komunikační plochy s omezením přístupu (RCA) | Plochy sociálního zázemí s omezením přístupu (RAA) | | |

Obrázek 7: Kategorie typů podlahových ploch v budově [8]

2.7.7 ČSN EN 15221-7 Směrnice pro benchmarking výkonnosti

Momentálně poslední vydaný díl s číslem sedm se zabývá benchmarkingem neboli poměřováním. Benchmarkingem se rozumí neustále poměřování a porovnávání produktů, procesů a metod a všeobecně všeho, u čeho můžeme určit nějaké měřitelné hodnoty. Na základě těchto údajů může facility manager neustále monitorovat pozici společnosti na trhu, a její zlepšení či zhoršení oproti konkurenci.

2.7.8 ISO 41001 FM – systémy řízení – požadavky s návodem k použití

Tento celosvětový standard převážně převzal náležitosti z ČSN EN 15221-2 a vstoupil v platnost 2.3.2018.

Na odsouhlasení momentálně čekají jeho tři díly a to:

- ISO 41011 – Facility management – Vocabulary (slovník pojmů),
- ISO 41012 - Facility management – Guidance on strategic sourcing and development of agreements (pokyny pro strategii, získávání zdrojů a vedení smluv),
- ISO 41013 – Facility management – Scope, key concepts and benefits (rozsah, klíčové koncepty a výhody).

Tento standard například mění pojem insourcing a zavádí poje in-house. Toto bylo již zmíněno v kapitole 2.5.4 Insourcing/ In-house.

3. Výběrová řízení na dodavatele

Zadávání zakázek a následná výběrová řízení ve veřejném sektoru mají jasná pravidla a postupy. Řídí se Zákonem o veřejných zakázkách č. 134/2016. V soukromém sektoru jsou pravidla, dalo by se říci, o něco volnější. Zde hlavní úlohu hraje občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích.

3.1 Veřejný sektor

Na rozdíl od soukromého sektoru musí být zadání veřejné zakázky dostupné veřejnosti, a to například na portálu „Věstník veřejných zakázek“, profilu zadavatele VZ, vývěsce příslušného úřadu apod.

Zadávání veřejných zakázek můžeme rozdělit do několika základních kroků:

- Definování druhu veřejné soutěže

Zadavatel volí vhodnou formu výběrového řízení podle předmětu zakázky, předpokládané ceny, charakteristiky zadavatele apod.

- Podání výzvy k nabídkám

Zadavatel oznámí zahájení VŘ a musí detailně specifikovat předmět veřejné zakázky a průběh VŘ, jinými slovy, vypracuje zadávací dokumentaci k VŘ. Mezi specifikace patří vymezení předmětu, uvedení adres, určení místa a času pro podání nabídek, kvalifikační požadavky uchazečů, způsob hodnocení nebo způsob zpracování cenové nabídky.

- Určení způsobu podávání nabídek

Zde se určí, zda se nabídky podávají elektronicky či písemně. Každý uchazeč podává pouze jednu CN.

- Definice kvalifikační předpokladů

Kvalifikační předpoklady jsou přesně určeny v Zákoně o veřejných zakázkách. Ten říká, které kvalifikační požadavky je nutno požadovat vždy (základní a profesní) a které si může nebo nemusí zadavatel vyžádat (ekonomické, technické a finanční).

- Určení lhůty podání nabídky

Dle typu zadávacího řízení zákon určuje minimální lhůty pro podání nabídek. Lhůty běží od dne následujícího po zahájení zadávacího řízení.

- Stanovení způsobu hodnocení nabídek

Zadavatel si volí mezi dvěma základními kritérii, a to ekonomickou výhodností nebo nejnižší nabídkovou cenou. Zvažuje přitom charakter a složitost zakázky.

- Průběh výběrového řízení:

1. přijímání nabídek,
2. jmenování hodnotící komise,
3. otevírání obálek a sestavení protokolu o otevírání nabídek,
4. jednání komise,
5. hodnocení nabídek,
6. sestavení zprávy z hodnocení nabídek,
7. rozhodnutí o výběru nabídky,
8. uzavření smlouvy.

Po výběru vítěze zadavatel rozesílá rozhodnutí o výběru všem uchazečům v zákonem stanovené lhůtě spolu s odůvodněním výběru dle kritérií, které jsou specifikovány v zadávací dokumentaci. Po doručení oznámení mají uchazeči právo pro podání námitek proti rozhodnutí opět v zákonem stanoveném termínu. Pokud nevzniknou žádné námitky k výběrovému řízení, tak zvolený uchazeč a zadavatel spolu podepíší smlouvu. Zadavatel nakonec veřejně vyvěsí oznámení o ukončení a výsledku výběrového řízení.

3.2 Soukromý sektor

V soukromém sektoru je průběh výběrového řízení pouze mezi uchazeči a zadavatelem. Zadavatel není povinen nikde zveřejňovat průběh výběrového řízení.

Jak již bylo zmíněno, tak neexistuje žádný zákon, který by prikazoval, jak tvořit zadávací dokumentaci, jakým způsobem vypisovat výběrová řízení a podle kterých kritérií vybírat vítěze neboli dodavatele poptávaných služeb. Vše se zpravidla řídí vnitrofiremní směrnicí, kterou si vytváří každá společnost sama pro sebe, podle směru podnikání a druhu nakupovaných produktů nebo činností.

Směrnice nastiňuje většinou dosti podobný průběh výběrového řízení jako při veřejných zakázkách. Cílem tohoto nařízení tedy je jasně stanovit, jak by měl zaměstnanec postupovat při vedení výběrového řízení a jak jednat v souladu s politikou a přesvědčením společnosti.

Směrnice výběrového řízení by měla obsahovat následující body:

- vymezení pojmů užívaných v tomto předpisu,
- základní zásady výběrového řízení,
- povinnosti vedoucího výběrového řízení jak vůči uchazečům, tak vůči společnosti, které je zaměstnancem,
- soupis dokumentů, který je potřebný k evidenci a provádění výběrových řízení,
- stanovení jednotlivých postupů výběrových řízení vzhledem k druhu a objemu zakázky,
- přesné definice jednotlivých druhů zakázek,
- procesy výběrového řízení,
- určení rolí a odpovědností jednotlivých účastníků VŘ,
- podmínky evidence a archivace výběrových řízení ve společnosti.

4. Směrnice výběrových řízení na dodavatele pro vybranou společnost

Před určitou dobou jsem dostal možnost pracovat pro mezinárodní společnost, která se zabývá maloobchodem. Bohužel si nepřála být jmenována, tudíž ji budeme nazývat „Firma XY“. Jako všechny takovéto společnosti, tak i tato, ve které jsem zaměstnaný, má k dispozici tým odborníků, kteří se zabývají facility managementem a spravují její majetek. Mým úkolem je pořádat a vézt výběrová řízení za účelem výběru dodavatelů služeb a produktů, následné vedení, řízení a kontrola realizace a s tím i spojená každodenní administrativa. V rámci své pozice jsem dostal za úkol, spolu s právním oddělením firmy, vytvořit směrnici výběrových řízení, která zde doposud chyběla, respektive nebyla vydána a schválena jako závazný dokument.

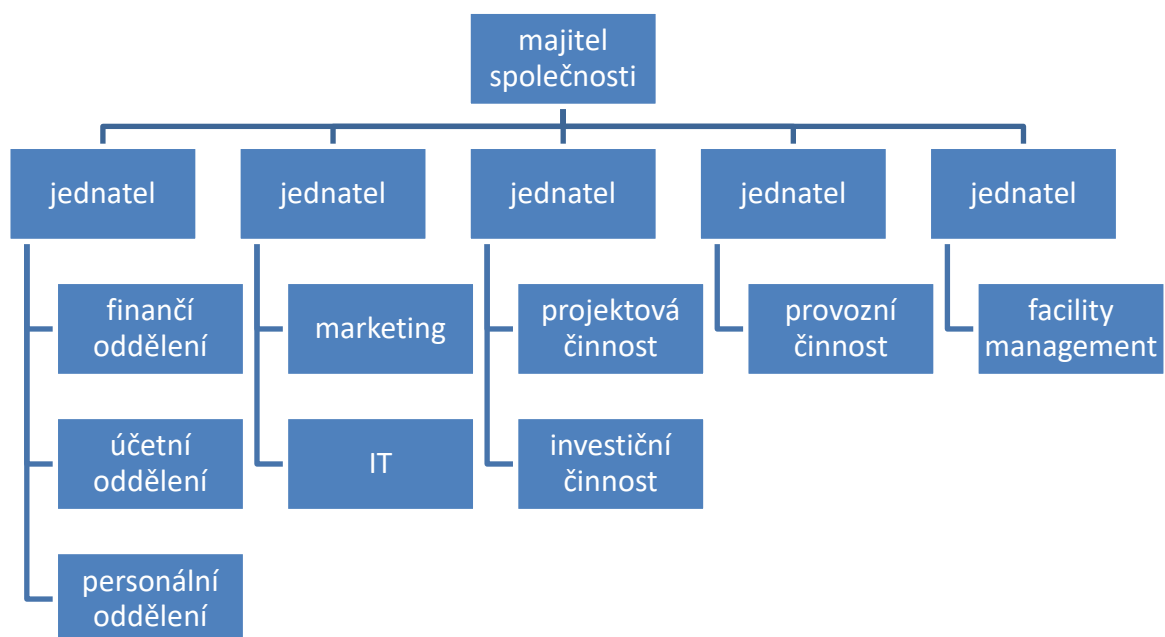
4.1 Zařazení společnosti a její struktura

Jak již jsem zmínil v úvodu, tak mým zaměstnavatelem je společnost, která se zabývá maloobchodní činností. Konkrétně je to společnost, která provozuje síť hypermarketů na území České republiky, ale i v jiných státech Evropy. Firma vznikla již na začátku 19. století a na českém trhu působí již více než 20 let.

4.1.1 Organizační struktura

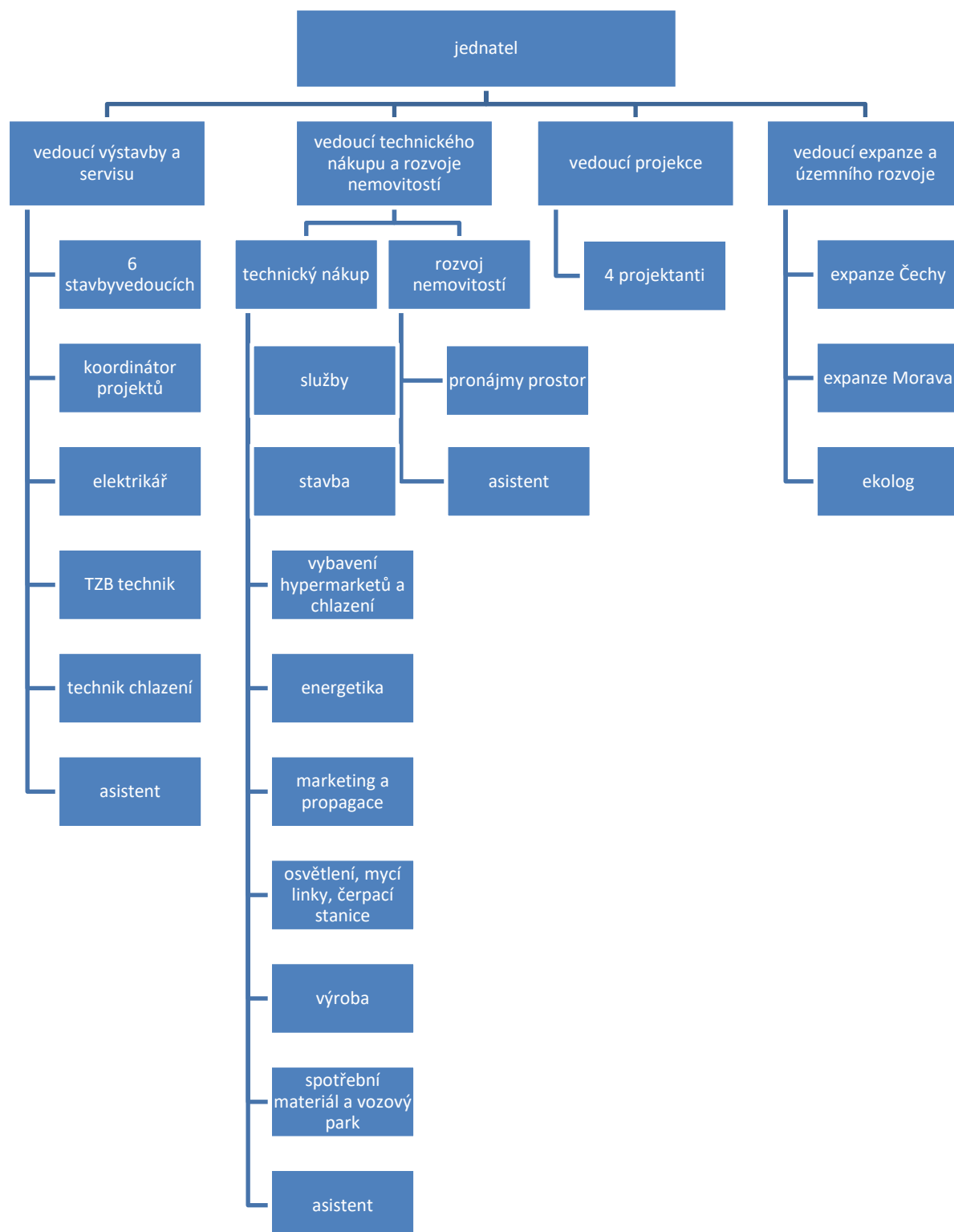
Společnost, vystupující pod jedním názvem tvoří defacto dvě sesterské společnosti. První je zaměřena čistě na hlavní podnikatelskou činnost a tou je prodej zboží koncovým zákazníkům. Druhá společnost se stará o řízení a realizaci podpůrných procesů, a to o facility management. Tuto společnost v rámci závěrečné práce nazýváme spol. XY. Má svého jednatele, který vystupuje pod jejím jménem. Zbylí jednatele si rozdělili zbytek činností a procesů důležitých pro chod firmy.

Na obrázku číslo 8 můžeme vidět zjednodušenou strukturu celkové společnosti.



Obrázek 8: Firemní struktura celé společnosti [autor]

Na obrázku číslo 9 je znázorněna firemní struktura firmy XY, respektive její oddělení.



Obrázek 9: Firemní struktura facility firmy neboli společnosti XY [autor]

4.1.2 Oddělení společnosti

- Výstavba

Toto oddělení je zodpovědné za veškeré rekonstrukce, revitalizace, stavby nových provozoven apod. Slouží především jako zadávající a kontrolní orgán při výstavbě. Řídí stavební práce a kontroluje náklady na stavební činnost. Součástí tohoto oddělení jsou i odborní pracovníci jako elektrikář, který má na starosti veškeré práce týkající se elektro rozvodů, kontrolu plánů elektra a například elektro-revize objektů nebo technik TZB, který je zodpovědný za kontrolní činnost při realizaci převážně vzduchotechniky, topení a klimatizací. Před nedávnou dobou se sem integroval útvar servisu budov.

- Projekce

Většinu projektových prací společnost outsourcuje, ale i tak je nutnost mít i projektanty v rámci firmy. Tito lidé zkreslují skutečné stavy objektů po rekonstrukcích, udržují plány budov aktuální, projektují drobnější rekonstrukce a přestavby a připravují dokumentace pro povolování staveb a kolaudace. Při realizaci nových provozoven se podílejí na návrhu budovy a jeho vnitřního uspořádání.

- Expanze

Expanze je jedním z velmi důležitých oddělení. Jejich úkolem je hledat nové lukrativní pozemky pro rozšiřování sítě hypermarketů. Spolupracují s developery na návrhu a umístění budoucí stavby. Analyzují okolí stavby a konkurenci a hodnotí, zdali je výhodné pro společnost v těchto místech vybudovat novou provozovnu.

- Územní rozvoj

Oddělení územního rozvoje má na starosti především správu pozemků a komunikaci se stavebními úřady za účelem vyjednávání o stavebních povolení, napojování se na městské vodovody, kanalizace apod.

- Rozvoj nemovitostí

Hlavní činností tohoto oddělení je správa nájemních jednotek. Hledají nájemce, kteří chtějí využívat naše prostory pro provozování jejich podnikatelské činnosti. Další činností je zajišťování pronájmů okolních venkovních ploch pro stánkový prodej apod.

- Technický nákup

Nejnovější oddělení v rámci společnosti. Toto oddělení má na starosti převážně vedení výběrových řízení na dodavatele služeb, technologií, stavebních prací a vybavení.

4.1.3 Technický nákup

V historii společnosti již podobné oddělení existovalo a bylo zrušeno z důvodu údajné nepotřebnosti. Nyní, jsou tomu zhruba 2 roky, kdy byl tento úsek zaveden znovu. Oddělení má momentálně 9 členů, kteří se starají o nákup, jinými slovy vedou výběrová řízení na výběr dodavatelů pro zajištění potřebné technologie, stavebních prací, vybavení provozoven a služeb.

- Technický nákupčí služeb

Do jeho kompetence spadají úklidové služby, ochranné pracovní pomůcky, stravenky, vnitrofiremní e-shop a DDD (deratizace, dezinsekce a dezinfekce)

- Technický nákupčí stavby

Tento člověk je takovým rozpočtářem a připravářem zároveň. Zajišťuje dodavatele stavebních prací a vytváří rozpočty na stavební práce.

- Technický nákupčí vybavení hypermarketů a chlazení

Do vybavení hypermarketů spadají hlavně regály, přístřešky na vozíky apod., dalo by se říci dodávky veškerých truhlářských či klempířských prací. Do oboru chlazení se řadí strojovny a rozvody chlazení, klimatizace, chladicí regály a pulty.

- Energetik

Energetikovou prací je zajišťovat dodávku elektrické energie pro veškeré provozovny, nakupování na burzách na určité časové období dopředu a mapování vývoje cen.

- Technický nákupčí prvků corporate designu a propagace

Do corporate designu/propagace spadají veškeré prvky, které tvoří vizáž provozoven. Jsou jimi například reklamní loga, dekorační prvky v hypermarketech, instore navigace, reklamní plochy atd.

- Technický nákupčí osvětlení, mycích technologií a technologií čerpacích stanic

Tento pracovník je zodpovědný za výběr dodavatelů a technologií osvětlení na všech objektech společnosti a má na starosti výběr technologií pro myčky aut a čerpací stanice pohonných hmot.

- Technický nákupčí technologii pro výrobu

Výrobou se rozumí oddělení restaurací, pekáren, řeznictví a připraven zboží. Tento nákupčí zajišťuje dodávky pecí, kutrů, řezačů, baliček, nádobí atp.

- Technický nákupčí spotřebního materiálu a správce vozového parku

Je, dalo by se říci, fleet managerem společnosti a zároveň je zodpovědný za nákup a dodávku obalového materiálu pro veškerý sortiment prodeje.

4.2 Výběrová řízení dodavatele ve společnosti

4.2.1 Dosavadní přístup k VŘ

Od začátku působení společnosti v České republice se primární zájem ubíral směrem k hlavní podnikatelské činnosti, a to k prodeji zboží koncovým zákazníkům. Podpůrné procesy a vše co s nimi souviselo bylo na vedlejší koleji. Veškerá výběrová řízení se řídila pouze několika vnitrofiremními nařízeními, zásadami obchodního jednání a nepsanými morálními zásadami. Co člověk, respektive co oddělení, to jiný přístup k VŘ. Byla povinnost nějakým způsobem evidovat materiály k VŘ, byla tendence tlačit na cenu a generovat společnosti úspory, ale nebyl daný jednotný systém, který by dal všemu nějaký řád. Toto mělo spoustu nevýhod, ale i některé výhody, zejména pro jednotlivé vedoucí výběrových řízení, se tam daly nalézt.

Nevýhody:

- nejednotnost postupů při VŘ,
- omezená možnost auditů a zpětné kontroly,
- netransparentnost
- rozdílná prezentace firmy před dodavateli

Výhody:

- nižší administrativní zatížení pro zaměstnance

- možnost vlastního přístupu a invence v rámci VŘ

4.2.2 Nový přístup k VŘ

Jak roste množství činností této společnosti, společnost se rozrůstá a byl zaveden nový úsek technického nákupu, jakožto oddělení odborníků, kteří mají na starosti 90 % výběrových řízení v rámci společnosti, tak roste i potřeba zavedení jednotných postupů a systémů. Jedním takovým krokem bylo i zavedení Směrnice výběrových řízení. Požadavkem na nový přístup VŘ je především transparentnost a jednotnost, což bylo stanoveno jako základní kámen pro novou směrnici.

Nově se veškerá výběrová řízení plánují a jsou součástí plánu investic na každý nový obchodní rok. Výběrovým řízením je vždy pověřen určitý zaměstnanec či skupina zaměstnanců a jsou jasně rozděleny kompetence, povinnosti a odpovědnosti. Vše se řádně eviduje na určených místech, takže při auditu nebo potřebě cokoliv doložit bude jednoduché věci dohledat. Byly pevně stanoveny lhůty jednotlivých částí VŘ, tím pádem jak zaměstnanci provozu, tak vedení přesně ví, kdy bude vybrán vítěz potažmo, kdy bude hotová jakákoliv realizace navazující na VŘ.

Tvorba směrnice pro VŘ byla mým úkolem a zároveň mou praktickou částí, kterou se zabývá následující kapitola.

4.3 Směrnice výběrového řízení dodavatele

Výběr dodavatelů v oblasti nákupu vybavení (zařízení), technického a spotřebního materiálu, dodávek služeb (servisních prací, revizí, reklamy, technologie, doprava, telekomunikace apod.), stavebních prací a ostatních dodávek (média) ovlivňuje náklady a tím hospodaření celé firmy. Výběr dodavatele je strategickým rozhodnutím a musí být podložen vyhodnocením předem stanovených kritérií. Tato interní směrnice stanovuje odpovědnosti a upravuje proces strategického výběru dodavatelů v rámci společnosti XY.

4.3.1 Úvodní ustanovení

- Vysvětlení pojmů

Na začátku jakéhokoliv dokumentu je nutné čtenáře, tj. v našem případě zaměstnance, který je povinen se tímto dokumentem řídit, seznámit s používanou terminologií v dokumentu. Bylo vybráno několik zásadních pojmů, kterých se tato směrnice týká. Tyto body bylo nutné jasně a výstižně specifikovat, aby nedocházelo ke špatným výkladům a jejich definice byla jednoznačná a všeřikající. V rámci popisování jednotlivých oddílů tvořené směrnice si dovoluji definovat pár pojmů, se kterými se budeme v dalších částech setkávat.

- 1.) Zadavatel zakázky: Konkrétní zaměstnanec, který odpovídá za opodstatněnost a realizaci zakázky. Většinou se jedná o vedoucího pracovníka oddělení, pro které se zakázka realizuje anebo technika, který ve společnosti má danou problematiku na starosti. Může to být například vedoucí corporate designu, který zadává zakázku pro realizaci nového loga společnosti nebo technik chlazení, který zadává a určuje parametry chladících regálů na prodejní ploše hypermarketu.
- 2.) Garant zakázky: Konkrétní zaměstnanec, který obstarává průběh konkrétního výběrového řízení. V některých případech může být garant i zadavatelem zakázky. Toto je třeba můj případ. V rámci společnosti mám na starosti vedení výběrových řízení a zároveň jsem odpovědným pracovníkem za dodávku a realizaci osvětlení na hypermarketech. Pokud tedy vypisuji výběrové řízení na dodávku osvětlení pro určitou část hypermarketu, tak jsem zároveň garantem a zároveň zadavatelem zakázky.
- 3.) Komise: Kolektivní orgán, který je pověřený vedením výběrového řízení. Členem komise je vždy garant zakázky a dalšími členy jsou zpravidla zadavatel zakázky, vedoucí oddělení nebo ředitel hypermarketu, pro který se zakázky objednávají. Poslední a rozhodující slovo o výběru dodavatele má vždy garant zakázky, který také za celé výběrové řízení odpovídá. Samozřejmě je zde snaha o vzájemnou shodu všech členů komise. Ostatní členové poté připojí svůj souhlas nebo nesouhlas s výsledkem výběrového řízení.

- Základní zásady

V rámci výběrových řízení je nutné dodržovat jednotný, systematický a kontrolovaný postup, minimalizovat případná rizika a zajistit hospodárný nákup. V rámci části „základní zásady“ bylo potřeba stanovit pravidla, kterými se příslušný vedoucí musí řídit. Do směrnice byly vybrány tři, dle mého základní, zásady pro výběrové řízení:

- 1.) Zásada transparentnosti: V průběhu výběrového řízení je základním požadavkem maximální průhlednost a prokazatelnost. Tyto vlastnosti jsou důležité zejména pro možný vnitrofiremní audit, který chce vždy znát celý průběh výběrového řízení a vedoucí VŘ musí předložit veškeré dokumenty. Lidé, kteří ho provádí, musí být schopni „vžít se“ do výběrového řízení od jeho začátku až po jeho konec. Prochází veškeré kroky tohoto procesu a všem dílčím částem musí stoprocentně rozumět. S tím samozřejmě souvisí i povinnost veškeré zásadní kroky činit písmeně a vytvářet zápisy z osobních jednání. Toto vše archivovat elektronicky, fyzicky anebo oběma způsoby. Tato zásada se vztahuje ale i na jednání mezi garantem zakázky, tj. osobou, která VŘ pořádá a jednotlivé účastníky. Garant zakázky musí vše specifikovat jednoznačně a srozumitelně, aby nedocházelo k možnosti dvojí výkladu a jasně podat uchazečům informace o podmínkách a předmětu výběrového řízení.
- 2.) Zásada přiměřenosti (proporcionality): Tato zásada se týká garanta zakázky, který podle této zásady nastavuje parametry výběrového řízení. Parametry by měly korespondovat s charakterem či předmětem zakázky. Jedná se především o lhůty pro účastníky VŘ na zpracování cenových nabídek, které by měly být dostatečné na to, aby dodavatel byl schopný zpracovat nabídku dle požadovaných kritérií, v požadovaném rozsahu a měl čas si stanovit svojí strategii, jak výběrové řízení vyhrát.
- 3.) Zásada nediskriminace a rovného chování: Tento bod je vůbec základem pro jakékoliv obchodní jednání. Zde je potřeba zaměstnancům, kteří vedou výběrová řízení připomenout, že ke každému dodavateli musí přistupovat profesionálně, to znamená objektivně, nezáujatě a věcně. Všem uchazečům je nutno poskytnout stejné podmínky a možnosti. Pokud například některý z účastníků projeví zájem o detailnější informace, které třeba nebyly uvedeny v zadávací dokumentaci nebo

projeví zájem se jet třeba podívat na místo realizace zakázky a vedoucí VŘ se rozhodne mu vyhovět, měl by tuto možnost nabídnout i všem ostatním účastníkům.

Do směrnice, krom těchto tří zásad, bylo vloženo ještě několik formulací, které se týkají pravidel a povinností garanta zakázky. Pro ilustraci uvedu pár formulací ze směrnice, která je přílohou této diplomové práce:

- účastník nesmí měnit formu nabídky,
- společnost má právo kdykoliv VŘ přerušit či ukončit,
- za účast ve VŘ nesmí být přijímána žádná „odměna“,
- nabídky musí být předloženy v českém jazyce,
- apod.

- **Principy realizace**

V tomto bodě směrnice navrhuje a tím i stanovuje další náležitosti výběrových řízení. S každým vybraným dodavatelem je nutné uzavřít písemnou smlouvu. Buďto smlouvu o dílo v případě jednorázové dodávky a spolupráce anebo rámcovou smlouvu v případě, že je předpoklad kontinuálního dodávání v průběhu několika následujících let. Vedoucí výběrového řízení by měl k výběru a podmínkám VŘ přistupovat předvídavě s maximální orientací na úspory. Při zajišťování dodávek v delším časovém horizontu nebo dodávek o vysokém objemu od jedné společnosti vedoucí VŘ sjednává co největší slevu výměnou za to, že společnosti tímto poskytne profit.

4.3.2 Průběh procesů VŘ

V této části směrnice je nařízen průběh celého výběrového řízení. Nastiňuje takový návod, jak postupovat a rozděluje výběrové řízení do několika kroků.

- **Rozhodnutí o konání VŘ**

Pořádání výběrových řízení je nikdy nekončící příběh. Prvním a nejčastějším důvodem pro výběr dodavatele je nákup nějakého nového vybavení, realizace technologie nebo zavedení nové služby.

Dalším případem je důvod optimalizace současných dodávaných služeb, které již nevyhovují současným standardům společnosti. Často se stává, že společnost již není spokojená se současným působením dodavatele ve firmě.

Posledním důvodem je již velmi dlouhá spolupráce s jedním dodavatelem v rámci nějakého odvětví nebo činnosti. Dodavatel je zvyklý, že automaticky dostává zakázky, a proto ho nic nenutí se vyvíjet a přicházet s inovacemi. Většinou je také velmi složité upravovat cenu dodávek. Dalo by se říct, že dodavatel v tomto případě přestává vnímat konkurenci a je si jistý svým postavením. Toto není výhodné jak z hlediska odběratele, protože tímto eliminuje možnosti lepší kvality a větších úspor, tak ani z hlediska dodavatele, protože ten stagnuje v rámci svého vývoje a zlepšování se. Z praxe vím, že nemálo společností je živeno jedním nebo dvěma odběrateli, na kterých si defacto vybudovali svojí podnikatelskou činnost. Proto se ve společnosti zavádí pravidlo pravidelného pořádání výběrových řízení, takový re-výběr, aby se dodávky neustále vyvíjely a maximalizovaly se úspory z této činnosti.

- Finanční limity pro realizaci VŘ

Pravidla výběrových řízení a postupy jednotlivých garantů zakázek a komisí se liší podle velikosti zakázky. Směrnice udává 3 typy zakázek podle velikosti, respektive dle výše nákladů. Limity nákladů, který dělí jednotlivé typy zakázek jsou stanoveny na základě rešerše doposud provedených zakázek. Jinými slovy, ve společnosti je známo, jaké zakázky, na co a za kolik se každý obchodní rok realizují. V každém typu je ještě zakázka rozdělena na klasickou a takzvaně sektorovou zakázku a stavební zakázku (HSV). Stavební zakázkou HSV je našem případě myšlena zakázka na stavební práce většího rozsahu, tj. výstavba nové části prodejny, výstavba skladů, nového hypermarketu apod. Stavební zakázky například na novou podlahu na správě hypermarketu nebo nové podhledy na zákaznických toaletách jsou považovány za zakázky klasické. Sektorová zakázka je zakázkou, kde předmětem je dodávka na více než pět hypermarketů. Pro příklad můžeme třeba uvést výběrové řízení na dodávku regálů pro zboží nebo na dodávku světelných a nesvětelných reklam, propagačních materiálů apod. jako klasickou zakázku můžeme považovat například realizaci osvětlení na prodejní ploše hypermarketu.

- 1.) Malé zakázky: Zde je limit nákladů na zakázku v maximální výši 99 999 Kč pro klasickou zakázku a 999 999 Kč pro zakázku stavební (HSV) nebo zakázku sektorovou. Tyto zakázky je možno zadávat bez výběrového řízení pouze na základě průzkumu trhu nebo referenčních nabídek. Pokud se garant zakázky rozhodne i tak pro pořádání výběrového řízení, tak si podmínky a postup může určit sám dle vlastního uvážení.
- 2.) Střední zakázky: U středních zakázek se pohybuje limit nákladů od 100 000 Kč do 999 999 Kč v případě klasické zakázky a v případě sektorové či stavební (HSV) zakázky je tento limit od 1 000 000 Kč do 6 749 999 Kč. Pro zadání každé této zakázky musí garant uspořádat výběrové řízení. Výjimku tvoří pouze podepsaná rámcová smlouva o spolupráci na daný předmět činnosti.

U výběrového řízení pro střední zakázku je vyžadována minimálně dvoučlenná komise, kde členem komise musí být garant zakázky a zpravidla je jím i zadavatel zakázky. Při tomto typu zakázky musí být osloveni minimálně 3 možní dodavatelé, na kterých by se komise měla shodnout. Minimální lhůta ke zpracování a zaslání nabídek je 6 pracovních dnů od odeslání poptávky. V případě sektorových a stavební (HSV) zakázek je tato lhůta 15 dní. Předmětem vyhodnocení musí být minimálně 3 nabídky.

- 3.) Velké zakázky: U velkých zakázek je limit nákladů od 1 000 000 Kč a výše pro klasickou zakázku a pro sektorovou a stavební (HSV) zakázku je tento limit od 6 750 000 Kč a výše. Pro tento typ zakázky je opět výběrové řízení podmínkou zase s výjimkou dodávky činnosti, na kterou je podepsaná rámcová smlouva.

Pro toto VŘ je nařízena minimálně tříčlenná komise, kde je podmínkou, že členové komise nesmí být pracovníky pouze jednoho oddělení. Na velkou zakázku je oslovováno minimálně 5 možných dodavatelů. Minimální lhůta k podání nabídek je 10 pracovních dnů v případě klasické zakázky a 21 pracovních dnů v případě sektorové či stavební (HSV) zakázky. Předmětem vyhodnocení jsou minimálně 3 nabídky.

V případě velké, ale i střední zakázky může dojít k tomu, že není možné dodržet podmínku minimálního oslovení dodavatelů nebo podmínku minimálního počtu nabídek k vyhodnocení VŘ. V tomto případě garant zakázky učiní prohlášení do průvodního listu zakázky, kde uvede důvod nesplnění těchto podmínek. Např. že není dostatečný počet dodavatelů na trhu nebo že z VŘ odstoupil velký počet uchazečů a z jakého důvodu odstoupili.

- Požadavek na VŘ

Iniciátorem zahájení nebo vypsání výběrového řízení je požadavek na VŘ. Ten zpravidla dává zadavatel zakázky. Tento dokument se nazývá „záměr“ a má jasně stanovené body, které musí obsahovat. V záměru musí být uvedený důvod pro vypsání výběrového řízení, tzn. popis budoucí realizované služby či dodávky zboží a jména členů komise a garanta zakázky zodpovědného za dané výběrové řízení. Dále jsou v záměru vyjmenovány potenciální dodavatelé, podmínky pro účast, popřípadě vyřazení uchazečů z VŘ, stanovena kritéria pro porovnávání nabídek včetně jejich vah při určení vítěze, předpokládaná hodnota zakázky a jsou zde nestíněny termíny pro jednotlivé fáze VŘ.

- Objem zakázky

Na základě definovaných požadavků na výběrové řízení je potřeba odhadnout přibližný objem, respektive celkovou cenu zakázky. To je důležité hlavně pro zařazení výběrového řízení a určení následného postupu a podmínek, tj. kdo všechno bude o průběhu VŘ rozhodovat, kdo ho bude schvalovat a jaké jsou podmínky pro vyhodnocení a výběr finálního dodavatele. Objem zakázky se stanovuje podle dříve realizovaných zakázek stejného charakteru nebo podle investic, které jsou naplánovány na jednotlivé projekty v daném obchodním roce. Takzvaný budget projektu.

- Plán termínů

Každé výběrové řízení musí být důkladně naplánováno a musí být odhadnutý čas celkového procesu, aby byl znám přibližný termín objednání a následně dodávky, respektive realizace zakázky. Jednotliví ředitelé hypermarketů, pro které se většina zakázek realizuje, musí mít přehled, co se u nich na provozovně odehrává. Na termínovou listinu výběrového

řízení navazuje harmonogram prací konkrétní realizace. Oba tyto dokumenty dávají jasný časový rámec od zadání požadavku na realizaci stavby, technologie nebo dodávku zboží či služeb až po dokončení a předání díla nebo zahájení provozu služeb. V rámci mé pozice několikrát týdně aktualizuji a zasílám harmonogram plánování, vytváření dokumentace a realizace osvětlení na všechny hypermarkety, aby každý z ředitelů měl přehled o tom, co se nachází, v jaké fázi a kdy to bude moci začít využívat.

Ve směrnici byl stanoven doporučený seznam fází procesu výběrového řízení:

1. zpracování poptávky,
2. odeslání poptávkového dopisu uchazečům,
3. vyhodnocení 1. kola nabídek,
4. 1. kolo rozhovorů,
5. vyhodnocení 2. kola nabídek,
6. 2. kolo rozhovorů,
7. last call / Poslední výzva,
8. rozhodnutí / výběr,
9. uzavření smlouvy.

- Zpracování poptávkové dokumentace

Poptávková dokumentace má jen doporučený obsah a je čistě na garantovi zakázky, co si určí, že by měla obsahovat, a to vše v souvislosti s charakterem zakázky, druhem poptávaného zboží nebo služeb atp. Zpravidla se uchazečům zasílá poptávkový dopis, ve kterém je oslovení s poptávkou a popis. Dále zadávací dokumentace, kde je uveden předmět poptávky, její detailní popis s požadavky, kritéria výběru s procentuální vahou a termín, do kdy se mají podat nabídky. Z praxe mám ověřené, že je nutné předem definovat podobu nabídky. ideálně zaslat všem uchazečům stejný vzor nabídky nebo tabulku, do které si dodavatelé vypíší příslušné části realizace a doplní je o ceny. To potom zaručí jednoduché vytvoření cenového zrcadla a následně objektivní porovnání. U některých zakázek se připojují návrhy smluv, tj. zejména při dodávkách, kde se počítá s pravidelným dlouhodobým servisem anebo už je předem dané, že výsledkem výběrového řízení bude rámcová smlouva na několik budoucích let spolupráce.

- Kritéria

V záměru výběrového řízení, který se odsouhlasí v rámci komise, musí být uvedena dvojí kritéria. První kritéria se týkají účasti ve VŘ, popřípadě vyřazení dodavatele z VŘ. mezi takováto kritéria patří například dodržení termínu zaslání objednávky, dodržení struktury objednávky dle zadání, splnění kvalifikačních předpokladů pro účast apod. Druhá kritéria se týkají výběru vítěze VŘ. Jak již bylo několikrát řečeno, tak kritéria si odsouhlasují jednotlivý členové komise a určí si i jejich procentuální váhu, kterou bude rozhodující pro výběr dodavatele. Typ kritérií se odvíjí od charakteru dodávky. v některých případech bude důležitý průběžný servis, cena servisních dílů a úkonů, tj. pravidelné údržby, v jiných případech bude rozhodovat počáteční cena a jindy zase rychlost dodání.

Směrnice doporučuje některá kritéria, ve kterých se může orgán řídící VŘ inspirovat. Konečný výběr kritérií je opět na komisi, resp. na garantovi zakázky.

1. cena,
2. kvalita,
3. lhůty dodání,
4. servisní podmínky,
5. kvalifikace dodavatele,
6. reference,
7. certifikáty.

- Seznam potencionálních uchazečů

Výběr potencionálních uchazečů může vedoucí výběrového řízení provést několika způsoby. Nejčastější variantou je průzkum trhu a internetu dle přiložených referencí. Další variantou může být doporučení od kolegy nebo třeba již dřívější spolupráce. Každý z komise má právo navrhnout dodavatele, který by měl být poptán. V rámci výběrového řízení nebo předtím jsem si ověřil, že je užitečné a dobré navštívit výrobní či provozovnu poptávaného dodavatele, nechat se provést a názorně si ukázat výrobní činnost dané společnosti. V určitých případech je také možné si nechat zaslat referenční vzorky nebo se společně vydat k nějakému, již realizovanému dílu. Tohle vše dá garantovi zakázek spoustu informací k tomu, aby si o společnosti vytvořil, jak se říká „svůj obrázek“.

- Odeslání poptávkového dopisu

V závislosti na třetí zásadě, tj. zásada nediskriminace a rovného chování, musí být oslovení k účasti na výběrovém řízení odesláno všem potencionálním účastníkům v jeden okamžik (den). Oslovení může být zasláno buďto emailem nebo poštou, a to doporučeně s doručenkou. V případě, že by nastaly jakékoliv změny v podmínkách výběrového řízení, tak se garant zakázky zavazuje informovat o tom neprodleně všechny uchazeče o zakázku. Spolu s poptávkovým dopisem je vhodně zasílat i VOP (všeobecné obchodní podmínky) společnosti pořádající VŘ. Uchazeč o výběrové řízení musí souhlasit s VOP společnosti, kam bude dodávat a stvrdit svým podpisem a razítkem.

- Vyhodnocení nabídek

Po obdržení všech nabídek z prvního kola výběrového řízení přichází na řadu vyhodnocení. Zadavatel zakázky určí, zda byly splněny všechny podmínky pro účast ve VŘ, tj. zda doručená nabídka splňuje požadovaný formát a obsahuje veškeré vyžadované informace a zda byla zaslána v termínu. Může se stát, že některý z uchazečů nesplní podmínky dle zadání. Potom je to na rozhodnutí garanta zakázky, zda dá prostor k doplnění těchto nedostatků. Pokud tak učiní, měl by oznámit všem uchazečům, že mají ještě např. den či dva na upravení prvních nabídek. Jakmile má garant veškeré podklady správně vyhotovené a zaslané před sebou tak se pustí do vyhodnocení nabídek. Jeho úkolem je objektivně porovnat všechny nabídky, respektive jejich dílčí části mezi sebou. Veškeré tyto údaje se většinou zpracovávají do přehledné tabulky, ve které jsou rozděleny, již zmíněné, jednotlivé části nabídky (může to být například doprava a montáž, jednotlivé technologické oddíly dodávaného produktu, jednotlivé sekce pro provádění objednaných služeb apod.) a ty jsou doplněny o cenu. Garant vyhodnotí nabídku podle, v záměru stanovených, kritérií, tj. přiřadí k jednotlivým položkám ohodnocení dle váhy. Takovouto tabulku nazýváme cenovým zrcadlem. Po vyhotovení cenového zrcadla přichází konzultace s nadřízeným, který si prostuduje souhrn a vyhodnocení nabídek a ztvdí to svým podpisem. Může připojit i komentář či doporučení, jakým směrem by se mělo výběrové řízení dále vyvíjet, které položky nabídky je potřeba vylepšit a kde je potřeba zatlačit na cenu položky.

- První kolo rozhovorů

Na základě vyhodnocení nabídek a zpracování cenového zrcadla nastává první kolo osobních jednání. Jednání vede vždy garant zakázky a v případě zájmu se k němu může připojit i zadavatel zakázky. Garant si sám stanoví, koho by si chtěl pozvat k osobnímu jednání. Osobní jednání jsou velmi důležitá, a to z důvodu představení a prezentace uchazečů. Garant si udělá představu o tom, s kým jedná, jaký mají uchazeči přístup k VŘ a jak veliký jeví zájem o získání zakázky. Toto všechno může následně použít pro strategii vyjednávání o co nejvýhodnějších podmínkách. Směrnice nastiňuje témata, kterých by se osobní jednání dotknout. Jedná se především o prezentaci referencí, firmy a veškerých skutečností, které jsou relevantní vzhledem k výběrovému řízení. Dále obě strany projednávají zaslané nabídky a ujišťují se o stejné míře pochopení a výkladu požadavků na VŘ. Dále si navzájem zodpovídají případné otázky a nejasnosti. Úkolem garanta v této chvíli je, aby zatlačil na jednotlivé uchazeče a snažil se maximálně zvýhodnit nabídku, donutil dodavatele, aby srazil ceny apod. Z tohoto jednání garant provede zápis, kde budou vyjmenovány všichni zúčastnění, ve zkratce budou nastíněna témata rozhovoru, vypsány společné nové dohody o úpravě cenové nabídky do druhého kola. Zápis z jednání musí být podepsán všemi zúčastněnými.

- Vyhodnocení nabídek po prvním kole

V této části garant zakázky obdrží upravené nabídky dle prvního kola rozhovorů, kde si obě strany doladili podobu a obsah nabídky. Nabídky zreviduje, aktualizuje cenové zrcadlo a stanoví si pořadí nabídek ke kterému připojí své zdůvodnění. Garant zakázky určí, kteří dodavatelé budou připuštěni do druhého kola výběrového řízení. S tímto dokumentem obeznámí jak svého nadřízeného, tak zadavatele zakázky. Nadřízený vyhodnocení schvaluje a podepisuje.

- Další kritéria

Při procesu vyhodnocování nabídek mohou být vzata v potaz další doplňující kritéria, která nebyla vyjmenována v záměru. Garant zakázky se může rozhodnout v průběhu VŘ, že se zajede podívat do jednotlivých společností, kde si nechá předvést jejich výrobní činnost, ukázat jak to ve firmě funguje, kde mají výroby, sklady, kolik zaměstnávají zaměstnanců apod. To vše dá garantovi informace o potenciálních problémech, které by mohli vzniknout ve spojení s realizací zakázky nebo naopak informace o tom, že zrovna tato firma by mohla být

vhodným dodavatelem poptávání služby. Dále je dobré, pokud je to možné, zjistit si finanční situaci firmy. Toto je samozřejmě možné ještě před oslovením dodavatele. Z výpisu v rejstříku firem se dá zjistit, jak je na tom firma s obratem, zdali má dost zakázek, jestli není třeba v konkurzu apod. Toto jsou další cenné informace pro správný výběr dodavatele.

- Druhé kolo nabídek

Garant obešle uchazeče, kteří postoupili do druhého kola VŘ. Opět zase rozešle všem zároveň oznámení o vypsání druhého kola výběrového řízení. Spolu s oznámením zašle upřesňující poptávkový dopis, kde specifikuje, případné odsouhlasené změny v nabídce. A vyhlásí nový termín pro podání nabídek do druhého kola výběrového řízení.

- Druhé kolo rozhovorů

Zde platí stejné požadavky jako v kole prvním. Garant zde využívá veškerých osobních poznatků jak účastníků VŘ ze strany nabízející společnosti, tak poznatků firmy ke snížení nabídkové ceny z důvodu dosažení maximálních úspor a tím pádem k co nejlepšímu výsledku výběrového řízení. V případě, že se jedná o poslední kolo rozhovorů, tak zpravidla garant zakázky přizve na jednání všechny členy komise, aby se ho zúčastnili a měli možnost konfrontovat dodavatele se svými otázkami a upřesněními ohledně nabídky.

- Vyhodnocení nabídek po druhém kole

Garant zakázky opět provádí vyhodnocení a vypracovává cenové zrcadlo stejně jako v předešlých kolech. V tomto kroku přidává k hodnocení ještě informaci o procentuální slevě, kterou se mu podařilo vyjednat v rámci osobních rozhovorů. Výsledkem tohoto vyhodnocení je výběr nejlepší nabídky, resp. nabídky s nejlepším poměrem kvalita / cena. Pokud je toto druhé kolo vyhodnocení zároveň kolem posledním, tak garant zakázky uspořádá jednání v rámci komise výběrového řízení. Při tomto jednání se všichni členové komise snaží shodnout se na výběru vítěze. Pokud se všichni jednohlasně rozhodnou pro jednoho určitého výherce, tak připojí svůj souhlas k vyhodnocení VŘ, a to tím končí. Pokud se jednotně neshodnou tak přichází na řadu poslední slovo garanta zakázky, který rozhodne o výherci výběrového řízení. Toto rozhodnutí podrobně okomentuje a přidá důvody, proč se takto rozhodl. Ostatní členové komise, kteří s verdiktem nesouhlasí připojí svůj nesouhlas

k vyhodnocení s komentářem, pro se jim výběr garanta nelíbí, připojí svůj návrh na vítěze spolu s důvody, proč jsou přesvědčeni, že by zakázku měl vyhrát právě tento dodavatel. Tento dokument podepíší všichni členové komise a garant zakázky ve finále předloží výsledek výběrového řízení svému nadřízenému, který ho podepíše a VŘ tímto končí.

- Last call

Tento název můžeme doslova přeložit jako „Poslední výzva“. Jedná se o jakési úplně finální kolo výběrového řízení, ve kterém garant zakázky ještě naposled osloví zpravidla jen jednoho, a to nejlepšího účastníka výběrového řízení za účelem poslední šance na snížení nabídkové ceny. Tento krok garant zanesse také do vyhodnocení, respektive výsledku výběrového řízení a připojí k němu opět vyjednanou procentuální slevu.

- Pravidla komunikace

Jak již bylo několikrát řečeno v rámci této diplomové práce, tak veškerá komunikace probíhající za účelem výběrového řízení musí být buďto vedena písemně (pomocí emailů nebo písemné korespondence) anebo do písemné podoby zpracována (zápisy z jednání). Každý uchazeč výběrového řízení musí být obeznámen s tím faktem, že vzájemná dohoda je stvrzena a stává se platnou až v momentě podepsání smlouvy o spolupráci. Jakékoliv jiné písemné dohody ani ústní jednání nejsou závazná ani z nich není vyvozována žádná odpovědnost. Účastník VŘ musí být též informován, že vzájemná smlouva bude podepsána až poté, co se obě strany dohodnou na podmínkách, které pro ně budou akceptovatelné. opět žádné jednání, které předcházelo této dohodě nezavazuje ani jednu stranu k podepsání smlouvy, a to ani oznámení výsledku výběrového řízení.

- Výběr vítěze a rozhodnutí

Rozhodnutí o výběru dodavatele, respektive o výsledku výběrového řízení musí být schváleno nadřízeným garanta zakázky nebo jeho nadřízeným jednatelem společnosti. Pokud to ani jedna z těchto dvou osob nepodepíše, tak výsledek VŘ nemůže být považován za platný a vrací se na přepracování garantovi zakázky. Toto se v praxi nestává moc často, protože garant zakázky je povinen veškeré kroky a dílčí výsledky výběrového řízení konzultovat se

svým nadřízeným. Po podpisu výsledku VŘ nadřízeným garanta nebo jednatelem se stává VŘ formálně uzavřené a ukončené s definitivním vítězem.

- Uzavření smlouvy

Po úspěšném ukončení výběrového řízení přichází na řadu podepsání smlouvy s vítězným dodavatelem. Toto garant zakázky činí bez zbytečného odkladu. Pokud si garant zakázky nějakým způsobem upravoval náležitosti smlouvy mimo variabilní odstavec, ať už se jedná o smlouvu o dílo nebo rámcovou smlouvu, musí tento návrh před podpisem zaslat firemnímu právníkovi k odsouhlasení. Dost často se stává, že je nutné ve smlouvě upravit spoustu věcí, protože charakter každé jedné zakázky je úplně jiný a není ani možné vytvořit plnohodnotný univerzální vzor smlouvy, použitelný ve všech případech.

- Vyrozumění účastníků výběrového řízení

Po vzájemné dohodě s vítězem VŘ na podmínkách a po sepsání smlouvy garant zakázky rozešle oznámení všem neúspěšným uchazečům výběrového řízení. Všichni neúspěšní uchazeči mají tendence se ptát, proč neuspěli, kde udělali chybu a co mají napravit pro to, aby v příštím výběrovém řízení zvítězili. Proto byla do směrnice zařazena věta, že společnost pořádající výběrové řízení není povinna oznamovat účastníkům důvody neúspěchu ve výběrovém řízení. Je samozřejmě vhodné jim toto sdělit z důvodu možné budoucí spolupráce a napomáhá to udržování dobrých vztahů s dodavatelskými firmami.

4.3.3 Archivace

- Dokumentace k výběrovému řízení

Vedoucí výběrového řízení je povinen archivovat veškerou relevantní dokumentaci ke všem výběrovým řízením, a to jak v elektronické podobě na serveru společnosti, tak i v tištěné podobě v šanonu v archivu. Fyzická evidence je ve společnosti XY nutná, protože disponuje pouze jedním datovým úložištěm a toto je jako pojistka při ztrátě dat.

- Elektronická archivace

Na intranetu společnosti je vytvořen úložný prostor pro evidenci výběrových řízení. Zde se nahrává veškerá průvodní dokumentace výběrového řízení. Přístup do jednotlivých řízení má každý člen komise, vedoucí oddělení pořádajícího výběrové řízení, oddělení controllingu, oddělení revize a všichni jednatelé společnosti.

- Archivace tištěných dokumentů

Vedle elektronické archivace je nařízena i archivace tištěných dokumentů. Ty se archivují v šanonech v archivu společnosti. Směrnice pro přehlednost a jednotnost udává doporučený systém archivace a řazení jednotlivých dokumentů v šanonu.

- Odpovědnost za archivaci

Za zajištění kompletní dokumentace a za následnou archivaci odpovídá pověřený zaměstnanec, respektive asistent oddělení, pod které spadá vedoucí daného výběrového řízení.

- Termín archivace

Dokumentace k výběrovému řízení musí být archivována po dobu 5 let, a to jak v písemné, tak v elektronické podobě.

4.3.4. Plánování a evidence

- Plánování výběrových řízení

V rámci společnosti XY se vede plán VŘ pro daný obchodní rok, který je dle potřeby, minimálně však dvakrát do roka, aktualizován jednotlivým garanty zakázek. Tento plán je velmi užitečný pro všeobecný přehled všech vedoucích zaměstnanců, jako jsou například ředitelé jednotlivých hypermarketů, vedoucí odborných oddělení, vedoucí facility managementu, jednatelé apod. Je veden a upravován souběžně s plánem investic daného obchodního roku.

- Přehled realizovaných výběrových řízení

Za aktuální údaje o schválení, vyhlášení, a realizaci výběrových řízení zodpovídají jednotlivý garanti zakázek, kteří mají výběrová řízení na starosti. S evidencí jim pomáhají přidělení asistenti.

5. Závěr

Výsledkem mé diplomové práce je postup, jak vést výběrová řízení na dodavatele služeb, technologií, stavebních prací a vybavení. Bodově popisuje průběh výběrového řízení, uděluje práva a povinnosti jednotlivým účastníkům, zavádí jednotnost a uceluje celý proces. Směrnice není úplně striktní a dává jejímu uživateli možnost si zvolit svojí strategii avšak za předpokladu, že vše bude vedeno transparentně, nediskriminačně a že výstupy z výběrového řízení budou jasně vyhodnocené.

Po roce práce pro firmu XY jsem sám svědkem toho, jak velké úspory může udělat efektivní řízení podpůrných procesů. Od doby, kdy jsem do společnosti nastoupil, se odehrálo spoustu změn a vytvoření směrnice a její zakotvení do vnitrofiremních nařízení vnímám jako velký krok správným směrem. Dokument byl vytvářen na několik pokusů a vždy se vrátil s množstvím připomínek, které byly potřeba do návrhu zapracovat. Celý proces zabral více jak půl roku. Když se vše podařilo doplnit a všem se podařilo vyhovět tak vznikl dokument, který bude základem pro efektivní pořádání výběrových řízení na dodavatele. Následovalo nespočet školení pro její užívání a správný a jednotný výklad.

Směrnice je momentálně v platnosti teprve pár měsíců, ale věřím, že se její zavedení brzy projeví.

Seznam obrázků

| | |
|--|--------|
| <i>Obrázek 1 Synergie "3P" - Sladění oblastí FM [6]</i> | - 10 - |
| <i>Obrázek 2: Model facility managementu [4]</i> | - 12 - |
| <i>Obrázek 3: Etapy vývoje FM [10]</i> | - 13 - |
| <i>Obrázek 4: Úrovně rozhodování a jejich časová působnost [2, str. 23]</i> | - 14 - |
| <i>Obrázek 5: Hodnotový řetězec upravený pro facility management [3, str.16]</i> | - 20 - |
| <i>Obrázek 6 Facility management dle ČSN EN 15221-1[2, str. 29]</i> | - 21 - |
| <i>Obrázek 7: Kategorie typů podlahových ploch v budově [8]</i> | - 25 - |
| <i>Obrázek 8: Firemní struktura celé společnosti [autor]</i> | - 31 - |
| <i>Obrázek 9: Firemní struktura facility firmy neboli společnosti XY [autor]</i> | - 32 - |

Seznam použité literatury

- [1] KUDA František, BERÁNKOVÁ Eva a SOUKUP Petr. *Facility management v kostce pro profesionály i laiky*. 1. vydání. Olomouc: Form Solution s.r.o., 2012. 50 stran. ISBN 978-80-905257-0-2
- [2] KUDA František, BERÁNKOVÁ Eva a kol. *Facility management v technické správě a údržbě budov*. 1. vydání. Příbram: Professional Publishing, 2012. 266 stran. ISBN 978-80-7431-114-7
- [3] VYSKOČIL Vlastimil K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2009. 176 stran. ISBN 978-80-86946-97-9
- [4] Kořeny Facility Managementu [online]. [cit. 2018-16-03] Dostupné z WWW: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/164-koeny-facility-managementu>
- [5] Co je Facility Management [online]. [cit. 2018-16-03] Dostupné z WWW: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/co-je-facility-management/166-facility-management>
- [6] Standardizace facility managementu v podmínkách České republiky [online]. [cit. 2018-19-03] Dostupné z WWW: <http://www.tzbportal.sk/sprava-budov/standardizace-facility-managementu-v-podminkach-ceske-republiky.html>
- [7] Slovník facility managementu [online]. [cit. 2018-19-03] Dostupné z WWW: <http://www.fminstitute.cz/index.php/fm-slovník/pojmy>
- [8] Podlahové plochy ve správě budov [online]. [cit. 2018-19-03] Dostupné z WWW: <https://www.tzb-info.cz/facility-management/13143-podlahove-plochy-ve-sprave-budov>
- [9] Současný stav FM [online]. [cit. 2018-21-03] Dostupné z WWW: <http://www.facility-management.cz/food>
- [10] Současnost Facility Managementu [online]. [cit. 2018-21-03] Dostupné z WWW: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/soucasnost-fm/168-souasnost-facility-managementu>
- [11] ČSN EN 15 221 [firemní zdroj]
- [12] Outsourcing jako nástroj Facility managementu pro zefektivnění provozu firmy [online]. [cit. 2018-18-04] Dostupné z WWW: <https://www.tzb-info.cz/fm-sluzby/12643-outsourcing-jako-nastroj-facility-managementu-pro-zefektivneni-provozu-firmy>
- [13] Jak je to se zajištěním FM služeb vlastními zaměstnanci? [online]. [cit. 2018-25-04] Dostupné z WWW: <https://www.tzb-info.cz/fm-sluzby/15059-jak-je-to-se-zajistenim-fm-sluzeb-vlastnimi-zamestnanci>

Seznam příloh

Příloha 1: Směrnice výběrového řízení

Příloha 2: Záměr

Příloha 3: Poptávkový dopis